

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

Bruno Souza Dacoregio

PLANO DE NEGÓCIO
UM ESTUDO DA ORGANIZAÇÃO FESTERÊ ENTRETENIMENTOS LTDA

Florianópolis

2009

Bruno Souza Dacoregio

PLANO DE NEGÓCIO
UM ESTUDO DA ORGANIZAÇÃO FESTERÊ ENTRETENIMENTOS LTDA

Trabalho de conclusão de estágio apresentado
à disciplina Estágio Supervisionado - CAD
5236, como requisito para obtenção do grau de
Bacharel em Administração da Universidade
Federal de Santa Catarina.

Professor orientador: Esperidião Amin Helou
Filho

Florianópolis

2009

Bruno Souza Dacoregio

PLANO DE NEGÓCIO
UM ESTUDO DA ORGANIZAÇÃO FESTERÊ ENTRETENIMENTOS LTDA

Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado, na sua forma final, pela Coordenadoria de Estágio do Departamento de Ciência da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em .

Prof^a Rudimar Antunes da Rocha, Dr.
Coordenador de Estágio

Apresentado à Banca Examinadora integrada pelos professores:

Esperidião Amin Helou Filho, Mestre
Orientador

Sebastião Cerqueira
Membro

Rafael Schilickman
Membro

A todos os professores que dedicam suas vidas ao ensino e a todas as pessoas que contribuíram para a realização do estudo.

“Cada pessoa que passa em nossa vida é única. Sempre deixa um pouco de si e leva um pouco de nós. Há os que levam muito, mas não há os que não deixam nada. Esta é a maior responsabilidade de nossa vida...”.

(Autor desconhecido)

RESUMO

DACOREGIO, Bruno S.: Plano de negócio: um estudo da Organização Festerê Entretenimentos Ltda 2009. 68 f. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração) – Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

As mudanças que vêm ocorrendo no cenário de diferentes setores da sociedade, como consequência do constante avanço tecnológico e do fluxo de informações faz com que nossas vidas estejam cada vez mais dinâmicas e com uma oferta de produtos e serviços cada vez maior. Com a consciência desenvolvida pelos consumidores, face principalmente às informações disponibilizadas, com relação aos seus direitos de usufruírem cada vez mais de serviços de qualidade é que o presente trabalho acadêmico possui o objetivo de realizar um plano de negócio da empresa Festerê Entretenimentos Ltda. Por meio deste procurou-se levantar informações a respeito de como esta desenvolve seus processos de planejamento e decisão, da formação da sua estrutura organizacional, recursos materiais e tecnológicos explorados, além do seu relacionamento com os fatores internos e externos à empresa. Neste estudo utilizou-se o método qualitativo, com aplicação de entrevistas realizadas com os sócios proprietários da Festerê Entretenimentos Ltda, empresa na qual foi desenvolvido o estudo de caso. Buscou-se mostrar a efetivação dos diferentes mecanismos do conceito administrativo que comporão uma estrutura organizacional eficaz e quais delas se adaptam melhor à organização objeto de estudo. Verificou-se com esta análise, a necessidade de implementação de algumas das ferramentas administrativas - as quais são citadas neste trabalho - que alavancariam a posição ocupada pela organização no mercado de entretenimento da região da Grande Florianópolis. Pontos fortes e fracos foram abordados levando-se em consideração também, para esta análise, o histórico da empresa que se mantém há quinze anos no mercado. Dentro deste último item fez parte a falta de planejamento estratégico, que poderia fazer do pioneirismo da Festerê uma marca de estabilidade no mercado e não se apresentaria propensa às variações inerentes ao crescente aumento da concorrência que vem fazendo diminuir o seu *share*.

Palavras-chave: Plano de negócio. Prestação de serviços. Entretenimentos.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Classificação quanto ao tamanho utilizada pelo SEBRAE.....	17
Quadro 2: Produto Interno Bruto (PIB) da região sul do Brasil	39
Quadro 3: PIB da cidade de Florianópolis	40
Quadro 4 : Coeficientes de Natalidade e Fecundidade no município de Florianópolis no ano de 1980 e no período de 1991 a 1999.....	41
Quadro 5: Oportunidades e ameaças.....	46
Quadro 6: Pontos fortes e Fracos da organização.....	48

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 OBJETIVOS	13
1.2 JUSTIFICATIVA	14
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
2.1 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	15
2.2 NATUREZA DA ORGANIZAÇÃO.....	16
2.3 AMBIENTE EXTERNO	18
2.3.1 Elementos de Ação Direta	18
2.3.2 Elementos de Ações Indiretas	19
2.4 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	20
2.5 COMUNICAÇÃO	21
2.6 PLANEJAMENTO E DECISÃO	22
2.7 PRESTAÇÃO DE SERVIÇO	25
2.8 PLANO DE NEGÓCIO	26
2.8.1 Estrutura do plano de negócios.....	27
3. METODOLOGIA	30
3.1 TIPOS DE PESQUISA.....	30
3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	30
3.3 INSTRUMENTO E COLETA DE DADOS.....	30
3.4 PROCEDIMENTOS DA COLETA DE DADOS.....	31
3.5 TRATAMENTO DOS DADOS	31
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	32
4.1 PLANO DE NEGÓCIO	32
4.1.1 Capa	32
4.1.2 Sumário.....	33
4.1.3 Sumário executivo	33
4.1.4 Descrição da empresa.....	34
4.1.4.1 Equipe de gestão.....	35
4.1.5 Produtos e serviços	36
4.1.6 Ambiente externo.....	37
4.1.6.1 Fornecedores	37
4.1.6.2 Concorrentes	41
4.1.7 Marketing e vendas	42
4.1.7.1 Produto	43
4.1.7.2 Preço	43

4.1.7.3 Praça	44
4.1.7.4 Promoção	44
4.1.8 Análise estratégica	45
4.1.8.1 Análise SWOT.....	45
4.1.9 Plano financeiro.....	49
4.1.9.1 Balanço patrimonial.....	49
4.1.9.2 Demonstração do Resultado do Exercício (DRE).....	51
5 CONCLUSÃO.....	52
REFERÊNCIAS.....	55
APÊNDICE	58
APÊNDICE – CARTA DE ACEITE JUNTO A EMPRESA FESTERÊ.....	59
ANEXOS	60
ANEXO A – ROTEIRO PARA ANÁLISE DA ORGANIZAÇÃO	61
ANEXO B – AUTORIZAÇÃO DE SERVIÇO.....	68

1 INTRODUÇÃO

Como bem afirma Etzioni (1976), a nossa sociedade é organizacional. Ao longo de todo o *continuum* do ciclo de vida humano encontra-se a participação e a influência das organizações. Sua importância tem fundamento no fato de a sociedade moderna atribuir elevado valor ao racionalismo, à eficiência e à competência, haja vista ser a organização a forma mais eficiente e racional que se conhece de agrupamento social (ETZIONI, 1976).

Diante dos inúmeros significados acerca do termo organização, Etzioni (1976) restringiu o conceito àquelas unidades planejadas, intencionalmente estruturadas com o propósito de atingir objetivos específicos. Dentre as inúmeras variantes deste *insight*, têm-se as empresas, unidades planejadas conscientemente estruturadas com o propósito de auferir lucros.

No contexto das empresas, Dolabela (1999), afirma que diferenças de porte, estrutura, capitalização e *know-how* são verificados. No entanto, pequenas empresas diferem-se extremamente de uma grande multinacional, visto que dentre outros aspectos, a pequena empresa a ser dominada pelo líder, exerce baixa capacidade de delegação, possui falta de recursos, e quando muito, inclui sistemas informais de controle, e há capacidade limitada de obtenção de capital.

Percebe-se, assim, que a sobrevivência das pequenas empresas está condicionada a uma gama considerável de limitantes ambientais e técnicos. Fato agravante é o mito existente acerca do empreendedorismo: o de que os empreendedores não são feitos, nascem. A capacidade criativa de identificar e aproveitar uma oportunidade vem depois de anos de experiência, tempo que conduz a um reconhecimento de padrões. Algo que, indubitavelmente, envolve consistente esforço de planejamento.

Conforme o SEBRAE (2007, p.8), “as empresas de pequeno porte são fundamentais para estimular a economia do País e possibilitam inclusão social, mediante a maior oferta de postos de trabalho”. Segundo pesquisa realizada pelo mesmo órgão, a cada ano nascem cerca de 500 mil empresas no país. Entretanto, em 2004, 49,4% delas encerram as atividades com até 2 (dois) anos de existência, 56,4% com até 3 (três) anos e 59,9% não sobrevivem além dos 4 (quatro) anos.

Como pontua Dornelas (2005), os empreendedores precisam saber planejar suas ações e delinear estratégias da empresa a ser criada ou em crescimento. Neste tocante a pergunta que vem à tona é: Como pode ocorrer tal planejamento? Uma das formas mais usuais e

eficientes é por intermédio do plano de negócios (*business plan*), uma ferramenta de gestão para o planejamento e desenvolvimento inicial de uma start-up (DORNELAS, 2005).

Para Dornelas (2005, p. 98), o plano de negócios “é um documento usado para descrever um empreendimento e o modelo de negócios que sustenta a empresa”, envolvendo um processo de aprendizagem e autoconhecimento. Complementa Dolabela (1999) que o plano de negócios é uma linguagem para descrever de forma completa o que é ou o que pretende ser uma empresa. Desta forma o plano de negócios pode ser utilizado concomitantemente como ferramenta de vendas e de gerenciamento (DORNELAS, 2005).

Sua importância, já parcialmente exposta, pode ser melhor representada por dois fatores críticos: (a) a necessidade de planejamento do negócio para gerenciamento e “venda” da idéia a investidores, bancos e clientes; e (b) a exigência que toda entidade provedora de financiamento faz da empresa requisitante no sentido de apresentar um plano de negócios para poder avaliar os riscos inerentes aos negócios (PINSON; JINNETT, 1996 apud DORNELAS, 2005).

A empresa em estudo, a qual será realizado o Plano de negócios, é a Festerê Entretenimentos Ltda, uma organização prestadora de serviços, especializada em recreação para diversas idades e aluguéis de equipamentos para festas infantis e eventos em geral, sendo de propriedade privada, formada por dois sócios.

Os será indicativo das possibilidades que poderão ser aproveitadas pela empresa para mudanças na sua realidade e servirão de apoio para os processos de tomada de decisão.

Com base nesse contexto, por meio da empresa objeto de estudo, o mesmo se propõe a analisar a organização com a seguinte pergunta norteadora: “O que deve ser realizado para reposicionar a Festerê Entretenimentos Ltda como líder de mercado em seu segmento?”

Para responder esta questão, os objetivos geral e específicos deste estudo estão estruturados a seguir.

1.1 OBJETIVOS

O objetivo geral deste estudo é propor um plano de negócio para a organização.

Para que o objetivo geral seja alcançado, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- a) Descrever as características da empresa;
- b) Analisar o mercado consumidor, a concorrência e riscos;
- c) Verificar os resultados econômicos e financeiros;
- d) Propor ações corretivas e melhorias.

1.2 JUSTIFICATIVA

O trabalho foi julgado importante, pois analisa a empresa prestadora de serviços de Florianópolis, Festerê Entretenimentos Ltda, o qual trará um maior número de informações, ajudando-a no desenvolvimento de várias atividades, tanto em níveis operacionais, gerenciais e em suas tomadas de decisões, proporcionando um melhor desempenho à mesma.

Em termos práticos, espera-se com o presente estudo desenvolva a capacidade de realizar uma pesquisa em uma organização. Ressalta-se que durante o estudo o pesquisador tornou-se sócio da empresa analisada, o que ampliou o interesse pelo desenvolvimento da pesquisa. Já que a aplicação prática dos conhecimentos vistos na teoria, possibilita uma maior fixação do aprendizado e a descoberta de novas realidades, enaltece assim, sua qualificação profissional para o mercado de trabalho.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo são abordados, por meio de uma revisão bibliográfica, fundamentos para embasar o plano de negócios, como: Diagnóstico Organizacional, Natureza das Organizações, Ambiente Externo, Estrutura Organizacional, Comunicação, Planejamento e Decisão, Prestação de Serviço e Plano de Negócios. Esses são imprescindíveis para o estabelecimento de confiabilidade na análise dos dados, juntamente com a metodologia adotada.

2.1 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

As empresas procuram realizar diversos procedimentos para inserir-se em diferentes seguimentos da sociedade. Chiavenato (1994) corrobora com essa afirmação, e mostra que as organizações operam em distintos ambientes, sofrendo influências internas e externas que fazem com que ela atinja diferentes resultados. Isto dificulta sua compreensão e para contornar essa dificuldade, se faz necessário o correto diagnóstico organizacional que servirá como maneira de se entender as realidades da organização.

É senso comum entre os autores Chiavenato (1994), Coopers & Lybrand (1996), Pina et al. (1980) e Oliveira (1989), a importância e ao mesmo tempo, certa necessidade de realizar o diagnóstico organizacional dentro da empresa quando esta organização tem um planejamento a seguir.

Além disso, o conceito de diagnóstico empresarial pode ser complementado por Coopers e Lybrand (1996, p. 119):

O diagnóstico de uma empresa é a atividade de, usando a experiência de um analista e uma metodologia conveniente, melhorar o conhecimento sobre a empresa para, a partir daí, indicar soluções adequadas para as questões levantadas.

O Diagnóstico Organizacional, segundo Coopers & Lybrand (1996), tem por objetivo ajudar a empresa a conhecer a si própria e facilitar o processo de mudança. Oliveira (1989) afirma que corresponde à primeira fase do processo de planejamento estratégico, verificando o que a empresa tem de bom, de regular ou de ruim no seu processo administrativo.

O Diagnóstico Organizacional não se prende ao porte ou área de atuação da empresa. Pode ser explorado da maneira que melhor se adequar à realidade da organização, bastando, para isso, que o analista saiba como fazê-lo.

2.2 NATUREZA DA ORGANIZAÇÃO

A sociedade humana é formada por organizações de todos os tipos e tamanhos. Devido à modernidade e aos avanços tecnológicos o homem tornou-se cada vez mais dependente delas com o intuito de satisfazer suas necessidades e desejos. Por isto, nossa sociedade é formada por organizações, nas quais estamos em grande parte do nosso tempo, para que possamos nascer viver, aprender, trabalhar, dentre outros motivos que fazem das organizações um sistema fundamental para nossa sobrevivência. (BARBOSA, 2006)

Hicks e Gullett apud Chiavenato (1994) apresentam razões para a existência das organizações, quais sejam, sociais, materiais, a compreensão do tempo e o seu efeito sinérgico que possibilita a integração e resultados maiores, através disto, que não seriam possibilitados pelo trabalho individual.

De acordo com Chiavenato (1994), as organizações recebem classificações quanto a sua tipologia para facilitar sua análise e comparação. Estas podem ser quanto ao tamanho, referindo-se ao número de pessoas, volume de atividades, patrimônio envolvido; ao tipo de atividade, produtora de bens ou prestadora de serviços; à forma de propriedade, pública ou privada; à concentração ou dispersão de atividades, tal classificação está relacionada à concentração de recursos (pessoas, máquinas, edifícios) que se encontram num mesmo local geográfico. As organizações dispersas estão distribuídas em locais estratégicos diferentes, mas que, mesmo assim, apresentam problemas de controle e integração. Ainda segundo Chiavenato (1994), estas categorizações são limitadas e fazem comparações apenas levando em consideração uma variável.

Já Etzioni (1976) considera o tipo de controle exercido sobre seus participantes para obter sua obediência, podem ser físicos através do poder coercitivo, materiais através do

poder remunerativo ou simbólicos quando são baseados em símbolos normativos e sociais e se fundamentam na ética, na ideologia, fé e na crença das pessoas.

Blau e Scott (1979) defendem a tipologia do princípio beneficiário. O sucesso de cada organização está em adquirir vantagens para o seu maior beneficiário, os próprios participantes da organização, os proprietários, donos ou acionistas da organização, os clientes ou usuários externos, o público em geral ou a própria sociedade. A classificação quanto à formalidade das organizações é caracterizada por sua estrutura e hierarquia que ordenam as relações dos indivíduos e órgãos componentes é altamente burocratizada e por isso especializada e interdependente, sendo capazes de proporcionar especialização profissional e crescente qualidade de vida aos seus participantes.

Considerando o tamanho das empresas, segundo Chiavenato (1995, p.7), estas podem ser categorizadas em “grandes, médias e pequenas conforme alguns critérios, como número de empregados, volume de faturamento anual, patrimônio”. Governo, bancos e entidades de classe utilizam critérios variados para classificar as empresas de acordo com o seu tamanho, para efeito de registro, isenções, apoio técnico, obtenção de crédito etc. Conforme o SEBRAE apud Chiavenato (1995) a classificação de empresas pelo número de empregados.

Quadro 1 Classificação quanto ao tamanho das empresas utilizada pelo SEBRAE.

CLASSIFICAÇÃO (PORTE)	NÚMERO DE EMPREGADOS	
	Indústria	Comércio e Serviços
Pequena Empresa	20 a 99	10 a 49
Média Empresa	100 a 499	50 a 99
Grande Empresa	500 ou mais	100 ou mais

Fonte: CHIAVENATO (1995).

“A lei nº 7.256, de 27/11/1984, instituiu o Estatuto da Microempresa (com Alterações feitas pela lei nº 8.383 de 30/12/1991) para efeito de incentivo e de facilidade de operações das empresas de minúsculo porte e que alcancem um faturamento anual dentro dos limites definidos por lei” (CHIAVENATO, 1995, p. 8). Quanto à forma de propriedade, segundo o Código Civil, as organizações podem ser públicas, privadas, ou de economia mista (VADE MECUM, 2005). Consiste em propriedade privada quando o domínio é individual (de uma determinada pessoa), ou Pública, relativa aos bens pertencentes à União, aos Estados, Municípios, Distrito Federal e não são particulares. Os bens públicos podem ser os de uso comum do povo, como os mares, rios, estradas, ruas e praças, os de uso especial, como

edifícios e terrenos a serviço federal, estadual ou municipal, e ainda podem ser dominicais (patrimônio da União, Estados ou Municípios), como as terras devolutas, os lagos e águas que banham fronteiras, ilhas, plataforma continental, terras ocupadas pelos índios e o mar territorial. Já a sociedade de economia mista distingue da empresa pública é que, naquela, o capital é exclusivo das entidades governamentais, ao passo que nas sociedades de economia mista existe colaboração entre o Estado e os particulares, ambos reunindo recursos para a realização de uma finalidade sempre econômica. Como nem sempre o Estado dispõe de recursos suficientes para aplicar num determinado empreendimento que, direta ou indiretamente, apresenta interesse social, ele se associa aos particulares, estes motivados pelo lucro, para a realização dos objetivos colimados. (IFD, 2009).

2.3 AMBIENTE EXTERNO

Para entender o ambiente o conceito dado por Daft (1999, p.54) de que “o ambiente é infinito e inclui tudo que existe fora dele“. Já Stoner e Freeman (1999, p. 46), complementam, definindo como sendo “todos os elementos que atuam fora de uma organização, são relevantes para as suas operações; incluem elementos de ação direta e indireta”. Ainda segundo Stoner e Freeman (1999), as organizações não são auto-suficientes nem independentes, elas trocam recursos com o ambiente externo e dependem dele. Cada vez mais os administradores sofrem a pressão dessa dependência e devem possuir pensamento estratégico para responder ao ambiente em rápida mudança para capitalizar sobre ele.

Baseados em Stoner e Freeman (1999), vimos que o ambiente externo possui elementos de ação direta, os quais influenciam diretamente nas atividades da organização, e elementos de ação indireta, os quais se caracterizam como os que afetam o clima nas atividades de uma organização, mas não afetam diretamente a organização.

Como elementos de ação direta, Daft (1999) inclui os setores industrial, de matérias-primas, de mercado, de recursos humanos e internacionais. Como elementos de ação indireta, estão os setores governamental, sociocultural, de condições econômicas, de tecnologia e de recursos financeiros.

2.3.1 Elementos de Ação Direta

Segundo citado anteriormente, os elementos de ação direta são definidos como “setores com os quais a organização interage diretamente e possuem impacto direto na capacidade da organização em alcançar seus objetivos” (DAFT, 1999, p.54)

Por Stoner e Freeman (1999) os consumidores, influenciam diretamente a organização, pois as táticas de venda variam de acordo com suas percepções do mercado; os fornecedores, uma vez que toda organização depende de fornecedores de materiais e de mão-de-obra, e aventuram-se aproveitar da competição entre fornecedores para obter preços menores e trabalho de maior qualidade; e por fim, o governo define as leis que estabelecem as regras básicas pelas quais as empresas devem operar (STONER; FREEMAN, 1999).

Stoner e Freeman (1999) citam ainda, os grupos de interesses especiais, os sistemas de informações gerenciais – SIG’s, que usam o processo político para reforçar sua posição em alguma questão específica. Os autores consideram que os administradores devem levar em conta os SIG’s quando estabelecerem a estratégia de suas organizações. A mídia que, segundo Stoner e Freeman (1999) auxilia a organização a se comunicar com as audiências internas e externas. Consideram, também, os sindicatos dos trabalhadores, por serem especialistas em recursos humanos. As instituições financeiras, pois são delas que a organização obtém fundos para manter e expandir suas atividades; e os competidores, que para Stoner e Freeman (1999) influenciam no processo de expansão de mercado em que a organização atua.

2.3.2 Elementos de Ações Indiretas

As ações indiretas são conceituadas por Daft (1999, p.55) como “setores que podem não ter um impacto direto nas operações de uma empresa, mas têm influência indireta sobre elas”, são elas:

As variáveis sociais, que são subdivididas por Fahey e Narayanan (apud STONER E FREEMAN, 1999) em três categorias: a demografia, que segundo Stoner e Freeman (1999) afetam o tamanho da oferta de mão-de-obra; o estilo de vida, que são considerados como manifestações externas das atitudes e dos valores das pessoas; e os valores sociais.

As variáveis econômicas, como salários, preços cobrados por fornecedores e competidores e as políticas fiscais do governo, são condições críticas para o sucesso de uma organização. Conforme Maximiano (2006, p.37), “o ambiente econômico é saudável quando

existe incentivo para iniciativa privada e os empreendedores potenciais percebem que vale a pena correr riscos, porque há uma chance razoável de recuperar com lucro seu investimento”.

Stoner e Freeman (1999, p.58) referem-se ainda às variáveis políticas, e caracterizam-nas como “fatores que podem influenciar as atividades de uma organização em decorrência do processo ou do clima político”.

Por fim, Stoner e Freeman (1999) referenciam as variáveis tecnológicas, as quais incluem os avanços nas ciências básicas, bem como novos aperfeiçoamentos em produtos, processos e materiais. Ainda para Stoner e Freeman (1999, p.58) “o nível da tecnologia em uma sociedade ou numa indústria específica determina em grande parte quais produtos e serviços serão produzidos, qual equipamento será usado e como serão administradas as operações”.

2.4 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A estrutura de uma organização é definida pela maneira julgada como a mais adequada para distribuição das tarefas, conforme Mintzberg (2003). É uma rede que interliga essas tarefas e as pessoas dentro da organização através de escalas de autoridade, divisão do trabalho e outras maneiras que fazem o trabalho ser coordenado e resulte, com a composição desta estrutura, nos objetivos pré-determinados pelas organizações. Segundo o autor Mintzberg (2003, p. 12), “a estrutura de uma organização pode ser definida simplesmente como a soma total do modo pelo qual o trabalho é dividido em tarefas distintas e, depois, como a coordenação é realizada entre as tarefas”. Para Mintzberg (2003) é necessário que haja, para que tal coordenação tenha eficácia, cinco mecanismos que também servem como controle e dizem respeito à comunicação. O ajuste mútuo, a supervisão direta, as padronizações (do trabalho, dos produtos e das habilidades) citadas por Mintzberg (2003) convergem com o que dizem Wagner III e Hollenbeck (2006), que mencionam os mesmos mecanismos e vão além acrescentando a padronização das normas. Estes ajudam a elaborar estruturas básicas para as organizações.

De acordo com Robbins (2005), a estrutura organizacional define como as tarefas são formalmente distribuídas, agrupadas e coordenadas. Para esta estruturação são necessários alguns elementos, quais sejam especialização do trabalho, departamentalização, cadeia de comando, amplitude de controle, centralização/descentralização, e formalização. Os

elementos citados por Robbins (2005) são semelhantes aos descritos por Maximiano (2000), ambos não enfatizam tanto quanto os autores Mintzberg (2003) e Wagner III e Hollenbeck (2006) à comunicação apresenta uma estrutura muito mais burocrática e achatada onde, até como característica da própria burocracia, a comunicação e o fluxo de informações não são tão desenvolvidas e a amplitude de controle aparece menos achatada devido à especialização que ocorre nas suas estruturas.

2.5 COMUNICAÇÃO

A comunicação eficaz é muito importante para a Administração. Stoner e Freeman (1999) confirmam essa afirmação e mostram dois motivos para justificar o apresentado. O primeiro é que a comunicação é o processo através do qual os administradores realizam as funções de planejamento, organização, liderança e controle. O segundo, tendo em vista que é uma atividade a qual os administradores dedicam uma enorme proporção de seu tempo.

A definição de comunicação para Robbins (2005, p.230), “é a transferência e a compreensão do significado”. Acrescenta que não é simplesmente transmitir significado. Já para Maximiano (2000, p. 282), “Comunicação é o processo de transferir e receber informações”, informações são dados organizados que possibilitam a análise de situações e tomada de decisões. Ambos os autores concluem que é necessária a compreensão do receptor para que seja caracterizada uma comunicação.

Quando ocorrem falhas de comunicação, nota-se o valor da mesma no cotidiano das organizações. Robbins (2005) cita alguns acidentes de avião que aconteceram por falha na comunicação dos operadores. Sendo que nesses casos ocasionaram várias mortes.

O processo de comunicação, conforme Robbins (2005), começa com o emissor, a fonte. A partir desse ponto a mensagem é codificada e transmitida através da mídia até o receptor que a traduz (decodifica) a mensagem iniciada pelo emissor. Sendo para o autor o processo realizado em sete partes: fonte de comunicação, codificação, mensagem, canal, decodificação, receptor, ruído e *feedback*.

Conforme Robbins (2005, p.233), “A fonte inicia a mensagem pela codificação do pensamento. A mensagem é o produto físico codificado pelo emissor. O canal é a mídia por onde a mensagem viaja. O receptor é o sujeito a quem a mensagem se dirige”.

Nota-se, portanto, pela complexidade da comunicação que vários fatores podem interferir no processo da mesma, como será visto a seguir.

Os ruídos na comunicação distorcem a mensagem ou impedem a transmissão e a recepção eficaz da informação. Segundo Maximiano (2006) isso ocorre por excesso de mensagens ao receptor, dificuldades de expressão ou linguagem incorreta do emissor e ruídos propriamente ditos no ambiente ou nos canais de comunicação. Além do citado existem as barreiras culturais, onde gestos ou palavras possuem significados distintos.

A comunicação organizacional é realizada em três direções. Para baixo, ocorre dos níveis superiores para os níveis inferiores da hierarquia; para cima, são as informações sobre o desempenho e os eventos nos níveis inferiores e a lateral, ocorrem entre unidades de trabalho do mesmo nível (MAXIMIANO, 2006).

Segundo Maximiano (2006), a comunicação para baixo ocorre em organizações autoritárias e burocratizadas, comunicação para cima leva informações importantes dos relatórios para os níveis superiores e a comunicação lateral é quando envolve diferentes unidades de trabalho e diferentes níveis hierárquicos.

Maximiano (2006, p.338) afirma que “a comunicação oral é o primeiro e mais importante canal de comunicação”. Para seu pleno entendimento é necessário além do domínio do idioma, escolha de palavras, o tom de voz e a correção da linguagem. Já a escrita é muito mais complexa, por envolver um segundo sistema de codificação, além da fala. Robbins (2005) acrescenta que as vantagens da comunicação oral são a rapidez e o *feedback*, e a desvantagem surge nas organizações, ou sempre que uma mensagem tiver de ser transmitida para várias pessoas. Pois quanto maior o número de receptores, maior a probabilidade de distorções potenciais.

A comunicação virtual trouxe uma nova alternativa de comunicação. Gerou uma diminuição no número de memorandos, cartas, telefonemas. Porém, originou outra preocupação para as organizações, pois pode ser usado como uma distração no trabalho (ROBBINS, 2005).

2.6 PLANEJAMENTO E DECISÃO

Conforme Maximiano (2000), o planejamento da organização deve contemplar os objetivos ou resultados, os meios, o tempo e a tomada de decisão a serem definidos pela empresa. Desta forma, os objetivos ou resultados seriam o que o empreendimento pretende

almejar, os meios como forma de possibilitar a realização de resultados, o tempo para as mudanças na realidade organizacional e a tomada de decisão para definir de que forma realizá-la, deste modo organizando o futuro da empresa. Tendo em vista que com o planejamento as incertezas do futuro podem ser minimizadas. Uma vez que as mudanças econômicas, sociais e tecnológicas podem afetar diretamente o funcionamento da organização (MAXIMIANO, 2000).

Lacombe e Heilborn (2003, p.162) seguem uma linha de pensamento semelhante à Maximiano (2000), a qual defende que “planejamento é a determinação da direção a ser seguida para se alcançar um resultado desejado ou como a determinação consciente de cursos de ação”. O mesmo conclui que planejar é decidir antecipadamente o que fazer, de que maneira, quando e quem deve fazer.

Para Stoner e Freeman (1999) definem que o planejamento deve determinar objetivos “certos” e em seguida escolher os meios “certos” de alcançar esses objetivos. Stoner e Freeman (1999, p.136) ainda afirmam que o planejamento é “como uma locomotiva que puxa o trem das ações de organizar, liderar e controlar”. Com essas afirmações consegue-se capturar a magnitude da importância do planejamento para Maximiano (2000) e Stoner e Freeman (1999), sendo que estes citam o planejamento como a função inicial da administração.

Com relação às finalidades do planejamento, Maximiano (2000), apresenta a antecipação a situações previsíveis, a predeterminação de acontecimentos e a preservação da lógica entre eventos. Sendo que o primeiro tem como objetivo permitir a preparação para lidar com fatos futuros que afetarão inevitavelmente a organização. O segundo, criar para a organização ou situação desejável, ou prepará-la para enfrentar um futuro nebuloso e o terceiro, preservar a coerência entre os meios e fins.

Lacombe e Heilborn (2003) e Maximiano (2000) citam dois tipos de Planejamento, o Estratégico e o Operacional. Já Oliveira (2001) e Chiavenato (2000) citam três tipos, além dos já citados também descrevem o planejamento tático. Para os autores mencionados o Planejamento estratégico é responsabilidade dos níveis mais altos das organizações, os quais são responsáveis pela definição de seus objetivos principais e a seleção do curso das ações a serem desenvolvidas para seu empreendimento, apresentando um comportamento em longo prazo da organização em relação ao meio externo. Sendo que a empresa é vista em sua totalidade.

Já o planejamento operacional tem por finalidade definir tarefas a serem executadas por uma unidade organizacional, sendo tarefas de curto prazo. O planejamento tático,

apresentado por Oliveira (2001) e Chiavenato (2000), é elaborado em níveis inferiores ao estratégico e com objetivos de médio prazo, sendo o intermediário entre os três planejamentos citados e não afeta a empresa como um todo e sim parte dela, “o planejamento tático tem por objetivo otimizar determinada área de resultados e não a empresa como um todo” (OLIVEIRA, 2001, p. 43).

Maximiano (2000) descreve que o resultado do processo de planejamento é a preparação de planos. Sendo que os planos são os registros das decisões resultantes dos processos dos dados de entrada. Outra função seria de auxílio em uma pesquisa futura, ou ainda a de estabelecer qual situação será alcançada e o que será feito para atingir os recursos que serão aplicados nesse esforço.

Diariamente, as pessoas tomam decisões, sejam elas da vida pessoal ou profissional. Para aqueles que são responsáveis pelo processo decisório de uma organização, o trabalho é mais técnico e com grande quantidade de conhecimento adquirido utilizado para embasar o processo da tomada de decisão. Visto que profissionalmente os conhecimentos, as experiências, as atitudes tomadas anteriormente, pré-conceitos e a maneira como as pessoas são educadas durante a vida são necessários para os momentos de tomada de decisões em todos os níveis, principalmente estratégico e tático, para que o acumulado de tais informações não tenha, ou ao menos, possua pouca influência no processo de tomada de decisão, como pode ser confirmado em Lacombe e Heilborn (2003).

Maximiano (2000) apresenta como tipos da tomada de decisão as escolhas para solucionar problemas que podem transformar-se em oportunidades para uma organização diferenciar-se no mercado. Ele identifica os tipos de decisões em consonância com Lacombe e Heilborn (2003) bem como com os pensamentos de Stoner e Freeman (1999), sendo as decisões consideradas como programadas e não programadas.

Levando-se em consideração as tendências do homem a ser influenciado pelos seus preconceitos é que Simon (apud Lacombe e Heilborn, 2003) criou os termos decisões programadas e não programadas. As decisões programadas são consideradas aquelas que ocorrem com certa frequência, ou seja, são esperadas pelos decisores e estão de certa forma estruturadas para o processo resolutivo seja rápido e não tome o tempo onde poderia ser utilizado para solucionar as questões que envolvem as decisões estratégicas, importantes e que uma vez tomadas são difíceis de serem mudadas. Tais decisões podem ser consideradas, ainda, como não programadas, envolvendo decisões novas (sem precedentes) e que requerem tratamento especial, procura de soluções alternativas, análise e comparação dessas alternativas e seleção e escolha da melhor alternativa como um plano de ação (CHIAVENATO, 2000).

Stoner e Freeman (1999, p. 184) afirmam que as decisões programadas são tomadas de acordo com políticas, procedimentos ou regras, escritas ou não, que simplificam a tomada de decisão em situações repetitivas, limitando ou excluindo alternativas. Já as decisões não programadas envolvem problemas que não surgem com frequência suficiente para serem resolvidos.

Segundo Chiavenato (2000) existem três níveis de decisões nas empresas que são as estratégicas, as administrativas e as operacionais, as quais são realizadas as decisões programadas e não programadas conceituadas anteriormente.

O processo de tomada de decisões, segundo Lacombe e Heilborn (2003), apresenta etapas estruturadas e pouco ou não estruturadas. As decisões estruturáveis são sistemáticas e referem-se àquelas capazes de o administrador seguir etapas para resolvê-las. Tais etapas economizam tempo, impedem a negligência de informações e que os decisores prendam-se a determinado assunto do processo decisório. Lacombe e Heilborn (2003) citam a Identificação de sintomas e sinais, que indicam a existência do problema, seus riscos e oportunidades; a análise do tipo de problema ou da oportunidade existente; identificação de soluções alternativas; análise das soluções alternativas e considerações sobre suas consequências; avaliação das alternativas e escolha da mais adequada; comunicação da decisão escolhida, para que todos tenham conhecimento das implantações e participem destas implantações dos gestores; e o acompanhamento das ações necessárias à implantação da decisão; são etapas do processo decisório estruturado.

Por sua vez, conforme Maximiano (2000), as decisões pouco ou não estruturadas são aquelas onde necessitam, para sua resolução, de muita criatividade, intuição, e um processo decisório flexível, no qual não ocorrem com frequência e não podem seguir regras para que sejam solucionadas, sendo de responsabilidade dos principais gestores das organizações e estes precisam dedicar-se aos problemas que envolvam decisões deste tipo.

2.7 PRESTAÇÃO DE SERVIÇO

Rodrigues e Leal (1996, p.13) apresentam serviço como “qualquer atividade fornecida no mercado de consumo, mediante remuneração, inclusive as de natureza bancária, financeira, de crédito e securitária, salvo as decorrentes das relações de caráter trabalhista”.

Quanto à qualidade do serviço esta está ligada diretamente à plena satisfação do cliente, segundo Rodrigues e Leal (1996). Para eles o segredo é concentrar-se profundamente nas necessidades e nos desejos do cliente, criando um serviço que atenda ou exceda as suas expectativas.

Rodrigues e Leal (1996) ainda afirmam que para obter qualidade na prestação de serviço é necessário construir um ambiente especial na empresa, onde a excelência do serviço oferecido ao cliente seja uma missão de todos os membros integrantes da organização – trabalhadores, administradores ou gerentes.

2.8 PLANO DE NEGÓCIOS

“O plano de negócio é o instrumento ideal para traçar um retrato fiel do mercado, do produto e das atitudes do empreendedor, o que propicia segurança para quem quer iniciar uma empresa com maiores condições de êxito ou mesmo ampliar ou promover inovações em seu negócio”. (SEBRAE, 2007, p.8).

Para Degen e Mello (1989), o plano de negócios é uma oportunidade única que o futuro empreendedor tem para pensar e analisar todas as facetas do seu negócio.

Um plano de negócio deve ser um documento em que o empreendedor exponha suas idéias em uma linguagem que seja entendida pelos leitores, e que mostre principalmente viabilidade e probabilidade de sucesso em seu mercado. O plano de negócios pode ser uma ferramenta útil tanto no lançamento de uma nova empresa quanto no planejamento de empresas maduras (DORNELAS, 2005).

Degen e Mello (1989) afirmam que a elaboração de um plano de negócios antes de iniciar um novo empreendimento acarreta os seguintes benefícios:

- a) Reúne ordenadamente todas as idéias e assim permite uma visão de conjunto de todas as facetas evitando a parcialidade que pode induzir ao erro;
- b) Verifica o potencial de lucro e crescimento do novo negócio, assim como de suas necessidades operacionais e financeiras;
- c) Analisa as conseqüências de diferentes estratégias competitivas na produção, finanças, marketing e vendas;
- d) Permite simular todas as avaliações e experiências, evitando gastos e riscos de erros no início do novo negócio;

- e) Constitui-se de documentos básicos e indispensáveis para atrair novos sócios;
- f) Torna-se a apresentação do novo negócio a fornecedores e clientes, podendo contribuir com a obtenção de financiamento para o novo empreendimento;
- g) É importante para a contratação de novos colaboradores, dando-lhes as corretas perspectivas do novo negócio e as possibilidades de crescimento junto com a nova empresa;
- h) Auxilia na orientação dos colaboradores na execução das suas tarefas, de acordo com as estratégias definidas para a nova empresa.

De acordo com uma pesquisa realizada com ex-alunos de administração da Harvard Business School, concluiu-se que o plano de negócios aumenta em 60% a probabilidade de sucesso dos negócios (DORNELAS, 2005). Assim, Dornelas (2005) salienta que por meio do plano é possível:

- a) Entender e estabelecer diretrizes para o negócio;
- b) Gerenciar de forma mais eficaz a empresa e tomar decisões acertadas;
- c) Monitorar o dia-a-dia da empresa e realizar ações corretivas quando necessário;
- d) Conseguir financiamentos e recursos junto a bancos, governo, SEBRAE, investidores, capitalistas de risco entre outros;
- e) Identificar uma oportunidade e transformá-la em diferencial competitivo para empresa;
- f) Estabelecer uma comunicação interna eficaz na empresa e convencer o público externo.

Portanto, neste trabalho é utilizada a estrutura do livro Empreendedorismo Transformando Idéias em Sonhos, de José Carlos Assis Dornelas.

2.8.1 Estrutura do plano de negócios

Um plano de negócios, seguindo o modelo proposto por Dornelas (2005), possui a estrutura definida a seguir:

- a) **Capa:** a capa é uma das partes mais importantes do plano de negócios, pois é a primeira parte do documento que será visualizada por quem vai lê-lo. Portanto ela deve ser feita apenas com as informações necessárias e de maneira limpa.
- b) **Sumário:** O sumário deve conter os títulos e os principais assuntos de cada seção do plano de negócios, assim como suas respectivas páginas. Isto ajudará o leitor do documento a encontrar mais rápido o que lhe interessa.
- c) **Sumário executivo:** é a principal seção. Esta fará o leitor decidir se continuará ou não a ler o restante do documento. Portanto ele deve ter uma síntese das principais informações que constam no plano de negócios além de ser escrito com muita atenção e revisado várias vezes. O sumário executivo deve ser dirigido ao público alvo do plano e especificar qual é o objetivo do plano em relação ao leitor. O plano deve ser a última parte a ser escrita, pois depende de todas as outras seções do plano de negócios.
- d) **Descrição da empresa:** Aqui se deve falar um pouco do ramo de negócio em que será inserido e também falar sobre o produto. Descrevê-lo, procurando mostrar o porquê da sua criação, qual o seu propósito, a natureza dos produtos ou serviços fornecidos como ele é desenvolvido e seus principais diferenciais.
- e) **Produtos e serviços:** é colocado um currículo resumido dos executivos, gerentes, e funcionários operacionais, abordando o nível educacional e as experiências.
- f) **Mercado e competidores:** Nesta seção o autor do plano de negócios deve mostrar que os dirigentes da empresa conhecem o mercado consumidor do seu produto ou serviço. Desenvolvendo uma análise setorial, definido o mercado alvo, as necessidades dos clientes, benefícios do produto, analisar os competidores e por ultimo mostrar as vantagens competitivas.
- g) **Marketing e vendas:** Deve-se mostrar como o produto será vendido e como vai conquistar seus clientes, manter a fidelidade do mesmo e aumentar a demanda. Quais os métodos de comercialização, diferenciais, políticas de preços, principais clientes, área de atuação da empresa, canais de distribuição e estratégias de comunicação, promoção e publicidade, bem como projeções de vendas e parcerias estratégicas.
- h) **Estrutura e operação:** Nesta parte do trabalho devemos colocar o organograma funcional da empresa, os processos de negócio, política de recursos humanos, fornecedores de serviços, infra-estrutura e localização e as tecnologias adotadas pela empresa.

- i) **Análise estratégica:** nesta seção é realizada a análise *SWOT* (pontos fortes e pontos fracos, ameaças e oportunidades), as metas e objetivos do negócio, além de criar um cronograma de implantação.
- j) **Previsões dos resultados econômicos e financeiros:** em números todas as ações planejadas para a empresa e as comprovações, através de projeções futuras como necessidades de capital e aonde serão aplicados. Deve discutir nesta seção a evolução dos resultados econômicos e financeiros, a composição dos principais gastos, os investimentos, indicadores de rentabilidade, necessidades de aporte e contrapartida e cenários alternativos.
- k) **Anexos:** Nos anexos devem-se adicionar informações e documentos relevantes que melhorem o entendimento do plano de negócios, como *currículum vitae* dos sócios e dirigentes da empresa, fotos do produto, plantas da localização, material de divulgação do negócio, catálogos, estatutos, contrato social da empresa.

Diante do exposto acredita-se que os assuntos abordados dão subsídios para o estabelecimento de confiabilidade na análise dos resultados, juntamente com a metodologia adotada.

3 METODOLOGIA

Este capítulo apresenta as técnicas utilizadas na coleta e análise de dados e descreve como o trabalho foi realizado. Subdividiu-se o capítulo em Tipo de pesquisa, População e amostra, Instrumentos de coleta de dados, Procedimentos da coleta de dados e Tratamento dos dados.

3.1 TIPOS DE PESQUISA

A pesquisa utiliza o método qualitativo como forma de discutir os dados. É uma pesquisa de campo descritiva, a qual procura conhecer e interpretar a realidade, sem nela interferir ou modificá-la (RÚDIO, 1991).

3.1 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população deste estudo foi constituída pelos sócios da organização, Sérgio Ricardo da Silva (Babão) e Ricardo Lunardelli. O primeiro é o sócio recriador, os dois dividem as atividades da empresa. O primeiro é o sócio criador da empresa, enquanto o segundo é responsável pela parte administrativa. No entanto, durante o estudo ocorreu uma mudança na sociedade, o sócio Ricardo vendeu sua parte a Bruno Souza Dacoregio, o autor do trabalho.

3.2 INSTRUMENTO E COLETA DE DADOS

Para a coleta dos dados foram utilizadas entrevistas abertas. Porém, com um roteiro de perguntas a respeito do plano de negócios e com o objetivo de suprir a necessidade de informações sobre a empresa, para a posterior análise das mesmas. Para possibilitar o resgate mais eficiente dessas informações utilizou-se um gravador de voz, o qual, segundo Mattos, Rossetto Júnior e Blecher (2004) é muito utilizado para se obter um maior número de informações, visto que as anotações praticadas pelo pesquisador durante a entrevista podem não ser suficientes. Após o término das entrevistas foram realizadas as transcrições das mesmas. Já que segundo Mattos, Rossetto Júnior e Blecher (2004) é permitido ter uma análise mais minuciosa e consistente das informações recolhidas.

3.3 PROCEDIMENTOS DA COLETA DE DADOS

As entrevistas foram realizadas na Festerê Entretenimentos Ltda., após a confirmação dos sujeitos em participarem do trabalho. Ao contatá-los foi realizado esclarecimentos sobre o estudo e de quais procedimentos seriam realizados. O tempo médio de duração das mesmas foi de uma hora.

Na hora da entrevista o pesquisador pediu aos sócios a permissão para utilização do gravador de voz, assim com consentimento dos mesmos, deu-se início a entrevista. Durante as mesmas o pesquisador procuraram deixar o sujeito à vontade, interferindo o menos possível, visto que segundo Ruiz (apud MATTOS; ROSSETTO JÚNIOR; BLECHER, 2004) o entrevistador deverá coletar dados e não discuti-los com o entrevistado, disso se conclui que o entrevistador deverá falar menos e ouvir mais.

Outra forma de coletar os dados foi a partir dos endereços eletrônicos disponibilizados na rede mundial de computadores. Onde foi possível traçar um perfil das empresas consideradas concorrentes para posterior análise das mesmas.

3.4 TRATAMENTO DOS DADOS

Com o término da coleta de dados, as entrevistas foram transcritas o que permite segundo Mattos, Rossetto Júnior e Blecher (2004), ter uma análise minuciosa e consistente das informações recolhidas. Concretizados os artifícios citados, os dados foram discutidos e interligados com a teoria, para poder atingir os objetivos propostos no início do estudo.

Passa-se a seguir à apresentação e análise dos dados pesquisados.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentados e analisados os dados práticos referentes ao plano de negócios da organização em estudo.

4.1 PLANO DE NEGÓCIO

O plano de negócio apresenta a capa, o sumário, o sumário executivo seguido pela descrição da empresa, produtos e serviços, mercado e competidores, marketing e vendas, análise estratégica e plano financeiro.

4.1.1 Capa

Festerê Entretenimentos Ltda
Rua Tijucas, 258
Balneário – Florianópolis – SC
(48) 3348-0441 / 84072556
www.festere.com.br
festere@festere.com.br



Bruno Souza Dacoregio, Diretor Administrativo

Este Plano de Negócios foi elaborado em outubro de 2009

4.1.2 Sumário

I – Sumário executivo	n
II – Descrição da empresa	n
III – Produtos e serviços	n
IV – Mercado e competidores	n
V – Marketing e vendas	n
VI – Análise estratégica	n
VII – Plano financeiro	n
VIII – Anexos	n

4.1.3 Sumário executivo

A Festerê Entretenimentos Ltda. classifica-se como uma micro-empresa (SEBRAE, 2007) prestadora de serviços no setor de entretenimento. De propriedade dos sócios Sérgio e Bruno, ocupa espaço locado (depósito e escritório) localizado no bairro continental, Balneário da cidade de Florianópolis.

Atualmente a empresa possui em estoque com quatro camas elásticas, duas piscinas de bolinhas, dois balões “pula-pula”, um castelo inflável, um touro mecânico, um futebol de sabão, fantasias e os materiais para as recreações.

O caráter “familiar” da organização é um dos principais empecilhos para o seu progresso. Não há qualquer sistema de planejamento e controle formais, sendo a divisão do trabalho estabelecida da seguinte forma: quanto à prestação de serviços de recreação, é destinada à pessoa que tem disponibilidade ou à escolha do cliente. Quanto às questões comerciais o sócio Bruno é o responsável, já para a montagem e desmontagem dos equipamentos é realizado um revezamento entre os sócios conforme disponibilidade dos mesmos.

O aumento da concorrência levou à perda de clientes, o que está provocando queda acentuada no faturamento da empresa. A prestação de serviços muitas vezes é realizada por pessoas autônomas, as quais não realizam a contribuição de impostos devida e o serviço de

contabilidade. Desta forma conseguem realizar preços bem inferiores aos praticados pelas organizações registradas.

4.1.4 Descrição da empresa

Sérgio Ricardo da Silva (Babão) é natural de Florianópolis, Santa Catarina, professor de Educação Física e de Judô, já trabalhou em vários colégios de Florianópolis. Formou-se no curso de Educação Física, na Universidade do Estado de Santa Catarina, onde foi monitor de Judô do professor Ms. Altvir Foncesa Mayer, o qual o convidou para trabalhar com projetos de Judô para a comunidade. A partir desse projeto iniciou um trabalho recreativo com as crianças do projeto para o ensino do Judô. Assim começou seu interesse pela área da recreação.

Babão começou a trabalhar para algumas empresas, quando em 1988 surgiu o interesse de montar seu próprio negócio. O empresário trabalhava para a empresa de recreação, De Lazer, no Hotel Plaza Itapema. Nesse estabelecimento o mesmo trabalhava integralmente, sendo que segundo Sérgio, até de madrugada. Porém o retorno financeiro não era satisfatório. Desta forma com as conversas no ambiente de trabalho, com os colegas recreadores, resolveram montar um negócio próprio.

O nome da empresa surgiu em conversas depois do trabalho quando o futuro sócio, Evandro Gazola, comentava, “hoje vai ter festerê”. Desta forma a empresa iniciou com poucos serviços, uma, ou duas por mês. Um dos investimentos iniciais foi com biombos, peças utilizadas no teatro de fantoche, visto que era bem raro o teatro de fantoche na recreação. Era apenas com a recreação propriamente dita, sem a pintura facial e escultura de balão, apenas com as brincadeiras. Nota-se, portanto que a empresa procurou um diferencial de mercado.

A partir das festas realizadas com algumas famílias foi possível divulgar o nome da empresa e organizar eventos para outras empresas também, tendo em vista que os pais eram proprietários de organizações e queriam promover festas a seus funcionários. Deste modo a empresa foi aumentando o seu capital e começou a comprar os primeiros equipamentos.

O primeiro evento de destaque foi com a empresa distribuidora de cervejas Skol, sendo possível com o lucro deste evento, comprar uma cama elástica. Posteriormente com a vinda de um empresário de São Paulo, dono de equipamentos de recreação (um Balão Pula-

pula, um castelo de bolas) trouxe para Florianópolis seus equipamentos, na época a Festerê só tinha uma cama elástica. Assim a empresa iniciou uma parceria com um empresário paulistano, em que alugava os equipamentos para ele e os lucros eram divididos em partes iguais entre ambos. Porém, posteriormente, os equipamentos foram adquiridos pela Festerê. Assim, a Festerê passou a possuir três equipamentos (um castelo, um balão e uma cama elástica).

Conforme depoimento do Babão, quando a organização Festerê começou era composta por três sócios, além dele: Irene Silveira e Evandro Gazola. Posteriormente a Irene saiu da sociedade, com outros planos, foi morar na Inglaterra, assim por um tempo a empresa apresentou dois sócios, Sérgio e Evandro. Depois de um tempo entrou Luciano Faraco (conhecido como Lufa), que atualmente é gerente de Marketing do Supermercado Imperatriz. Logo em seguida foi à vez do Evandro sair da sociedade, voltando a ficar com dois sócios, Babão e Lufa. Em 2000 quando Lufa saiu, entrou a Tatiane Martins, a qual já trabalhava como recreadora para a organização. Desta forma, ficaram Babão e a Tatiane. Esta sociedade prolongou-se aproximadamente por cinco anos. Porém, no final do ano de 2005, Tatiane vendeu sua parte a Ricardo Lunardelli (Kako). Formando os sócios integrantes da pesquisa, Babão e Kako. No entanto, em agosto de 2009, Ricardo resolveu vender sua parte na sociedade, a qual foi adquirida pelo já recreador da empresa e idealizador do estudo, Bruno Souza Dacoregio.

4.1.4.1 Equipe de gestão

A equipe de gestão da Festerê Entretenimentos Ltda é formada por dois profissionais que possuem formação acadêmica e, principalmente experiência na área de atuação.

Sérgio Ricardo da Silva (Babão) é o sócio fundador e o que apresenta maior experiência no ramo de prestação de serviços na área de entretenimento. Possui graduação em Educação Física pela Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC) e já ministrou palestras sobre o tema pelo Brasil, além de ter trabalhado em vários colégios de Florianópolis como professor de Educação Física e Judô.

Bruno Souza Dacoregio, pesquisador, tornou-se sócio da empresa durante a pesquisa, trabalha há cinco anos na área e possui formação em Educação Física pela Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC). Graduando em Administração pela Universidade Federal

de Santa Catarina (UFSC). Trabalha como professor de Educação Física e de Judô em colégios de Florianópolis.

4.1.5 Produtos e serviços

A Festerê Entretenimentos Ltda apresenta como diferenciais a qualidade na prestação do serviço, com profissionais qualificados, experiência na área e formação acadêmica (Educação Física, Pedagogia, Artes Cênicas). No mercado há mais de 15 anos apresenta clientes fiéis, proporcionando uma maior confiabilidade a mesma.

Atualmente a organização oferece serviços de recreação para festas, no qual o cliente pode optar apenas pelo aluguel dos brinquedos (Cama-elástica, balão pula-pula, piscina de bolinha, touro-mecânico, futebol de sabão, castelinho inflável) ou contratar o próprio serviço de recreação, desenvolvido por colaboradores da própria organização. No entanto a maior lucratividade advém do serviço de locação de equipamentos.

Além dos sócios Sérgio e Bruno, a organização conta com os serviços temporários de *freelancers* (profissionais autônomos), contratados de acordo com o volume da demanda em um determinado período.

A Festerê realiza parcerias com outras empresas de recreação e locação de equipamentos e com casas de festas.

Com as outras empresas de recreação e equipamentos, a empresa estudada realizada sublocações, aluguel de equipamento de outras empresas do ramo para suprir carência de material em estoque. Com algumas outras casas de festas da região da Grande Florianópolis, a parceria é semelhante, havendo a contratação dos serviços de recreação da Festerê e, em contrapartida, concessão de desconto no valor contratado.

4.1.6 Ambiente externo

Para analisar o ambiente externo que influencia a Festerê, levou-se em conta as variáveis econômicas, políticas, sociais, culturais e demográficas.

As empresas consideradas pela teoria dos sistemas como abertas estão o tempo todo propensas às influências do macro ambiente a qual pertencem.

Considerando a Festerê, pode-se observar, de acordo com Stoner e Freeman (1999), cada elemento do ambiente de ação direta e de ação indireta, sendo possível analisar a influência dos mesmos na organização.

Agindo diretamente, percebeu-se que dentre os *stakeholders* externos, existiam variações quanto à natureza dos consumidores de seus serviços, podendo ser estes tanto pessoas físicas quanto pessoas jurídicas. A Festerê pode atender tanto festas infantis, como ocorre frequentemente, como também festas de outras organizações, instituições e uma nova vertente da sua área de atuação que se mostra como uma oportunidade, que são as festas para adultos. Stoner e Freeman (1999, p. 48) confirmam tal possibilidade afirmando que “um consumidor pode ser uma instituição – como uma escola, um hospital, um órgão do governo, ou outra empresa – como uma empreiteira, um distribuidor ou fabricante, ou, ainda, um indivíduo”. A organização em estudo possui procedimentos para analisar a satisfação de seus clientes como telefonemas pós-serviço quando os mesmos têm a possibilidade de dar à empresa um *feedback* da atuação dos seus colaboradores e dos materiais e brincadeiras que podem ser implementados. O envio de correspondência na data de aniversário de seus clientes é uma estratégia para manter os clientes que já o contrataram sempre informados das novidades da empresa e que mantenha a marca Festerê fortalecida.

4.1.6.1 Fornecedores

No que se refere aos fornecedores, a Festerê trabalha com dois tipos, aqueles que fornecem matérias duráveis, como os equipamentos para locação – camas elásticas, touro mecânico, brinquedos infláveis – e os fornecedores de bens de consumo rápido, como balões, insumos para que sejam feitas as decorações e pinturas nos clientes. Quanto à parte administrativa não há nenhum fornecedor contratado e os materiais de escritório são

adquiridos no momento em que estes atingem seu ponto crítico, mas sem nenhum tipo de sistema que informe a um fornecedor específico a necessidade de realimentação dos materiais.

As empresas fornecedoras para a Festerê são a Eurosport, localizada na cidade de Curitiba/PR, e a Xandoca na cidade de Florianópolis. A primeira é uma indústria e comércio de equipamentos para diversão que atende todo o Brasil com seus produtos. A segunda é uma referência na distribuição de artigos para festas (decorações, ingredientes para confecção de bolos) na cidade de Florianópolis.

Stakeholders externos como o governo, grupos de interesses especiais, sindicatos de trabalhadores, seguindo-se aqui a classificação dos elementos do ambiente de ação direta e de ação indireta estudados por Stoner e Freeman (1999), não exercem influência significativa e que afetem a estrutura da Festerê.

A mídia é um *stakeholder* externo de ação direta que não influencia a organização, mas com a qual a mesma deve preocupar-se já que, se não houver a correta utilização dos equipamentos locados e com pessoal capacitado para monitorar seu uso poderá haver acidentes, fazendo assim, com que a empresa entre em contato com este *stakeholder*.

Para Stoner e Freeman (1999), as empresas, para aumentarem sua participação no mercado, devem se aproveitar das oportunidades de conseguir mais clientes e tomar conta de uma fatia maior do mercado, assim como vencer seus competidores explorando um novo mercado. De acordo com o sócio Ricardo, da empresa Festerê, para criar um diferencial no mercado e fazer com que a empresa obtenha uma parcela maior deste mercado, seria interessante a aquisição de novos brinquedos, de preferência um inédito na região de atuação da empresa. Porém, é interessante destacar, a colaboração que existe entre as empresas de entretenimento em Florianópolis, especificamente, quando um cliente entra em contato com uma destas empresas para locar um equipamento e a empresa não dispõe deste equipamento. É praxe que o empreendedor sugira uma das concorrentes para que o cliente faça a locação e tenha seu pedido atendido.

A Festerê é uma microempresa, portanto, apresenta número reduzido de colaboradores, na realidade, efetivamente, a empresa possui apenas os dois sócios compondo o quadro de funcionários da organização. Apesar disto, pode-se destacar que mesmo contando com profissionais *freelancers*, a empresa conseguiu conquistar uma ligação estreita com estas pessoas e elas têm capacidade e a confiança dos proprietários para se responsabilizarem pela imagem da empresa durante os eventos.

Basicamente, a empresa possui apenas a interferência destes agentes internos, inviabilizando a atuação de redes de coalizões ou de acionistas, por ser, a Festerê uma microempresa, como citado anteriormente.

A Festerê disponibiliza um serviço que segundo os sócios, não está ao alcance de uma parcela da população. Apenas pessoas com situação financeira estável estão pré-dispostas a contratarem um serviço de entretenimento para suas festas particulares, por exemplo. Porém, a empresa situa-se em uma das regiões mais ricas do Brasil e que contribui com grande parcela da riqueza produzida no país. No quadro 2, pode-se observar alguns números de tal região:

Quadro 2: Produto Interno Bruto (PIB) da região sul do Brasil

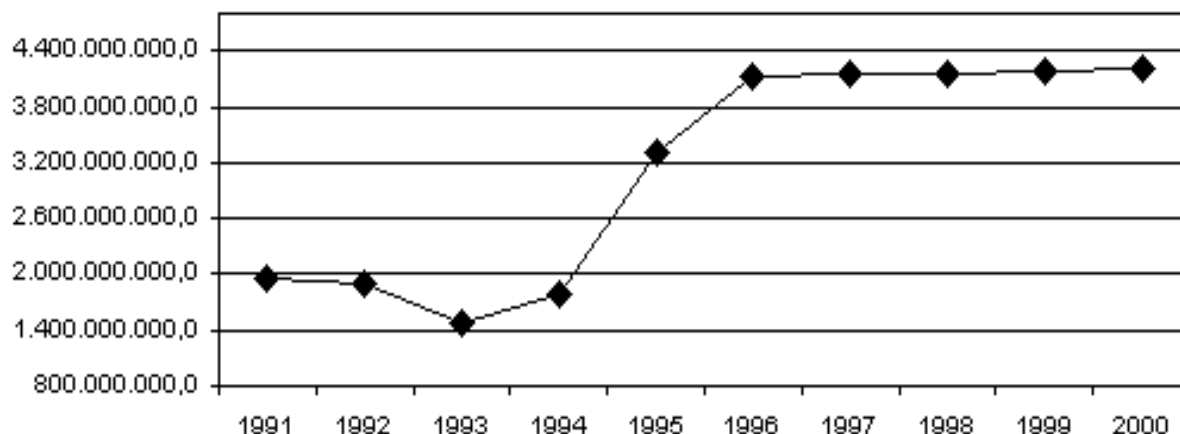
Estados	PIB (em R\$ 1.000,00)	% do PIB nacional	% do PIB regional	PIB per Capita
Paraná	98.999.740 mil	6,4%	34,2%	10.725,00
Santa Catarina	70.208.541 mil	4,0%	21,5%	12.159,00
Rio Grande do Sul	128.039.611 mil	8,2%	44,3%	12.071,00

Fonte: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) / 2003.

Esta tabela apresenta indicadores econômicos que nos permite observar a existência de mercado para este ramo de atividade na citada região. A demografia é fator importante para ser analisado além da situação financeira *per capita*. As características da população vêm mudando com o passar do tempo em virtude, principalmente da quantidade de informações recebidas pelos cidadãos nas sociedades. No Brasil a taxa de natalidade diminui e a população encaminha-se para um quadro de envelhecimento. Porém, a geração que surge apresenta-se cada vez mais exigente, consequência do grau de escolaridade maior, colocando em prova a capacidade de todas as empresas em atender seu público. (IBGE, 2003). Além disso, as pessoas estão mais informadas sobre seus direitos e deveres, o que para a organização em estudo se apresenta muito importante por lidar com equipamentos que podem ser perigosos se não passarem devidamente por manutenções. Todas estas questões nos ajudam a perceber a variação dos valores sociais citados por Stoner e Freeman (1999).

Enfatizando as variáveis econômicas da cidade de Florianópolis, principal área de atuação da Festerê, com o Gráfico 1 podemos perceber como a capacidade de aquisição de produtos e serviços da população da cidade evoluiu desde 1992, ano de criação da Festerê, propiciando à empresa repensar e planejar novas oportunidades de oferecimento de serviços.

Evolução do Produto Interno Bruto de Florianópolis (em milhões R\$)



Quadro 3: PIB da cidade de Florianópolis

Fonte: Prefeitura Municipal de Florianópolis (2009)

Concomitantemente ao crescimento do poder aquisitivo da população, vale analisar demograficamente a descendente no coeficiente de natalidade, conforme quadro 3, da cidade de Florianópolis, uma vez que os eventos-alvo da Festerê são as festas infantis. Segundo Stoner e Freeman (1999), é importante a análise dos dados demográficos já que, tais números, afetam o tamanho da oferta de mão-de-obra. Nos Estados Unidos, por exemplo, nos últimos anos, “o número relativamente pequeno de adolescentes forçou as lanchonetes e outros tradicionais empregadores de adolescentes a voltarem-se para as donas de casa e aposentados para preencher suas vagas de expediente parcial” (STONER; FREEMAN, 1999, p. 55).

Este relato dos autores não se refere aos clientes externos, mas sim aos internos, e mesmo assim, pode ser utilizado para evidenciar a variação na balança das organizações e como pode afetar o seu futuro se esta questão não for levada em consideração durante seu planejamento.

Quadro 4: Coeficientes de Natalidade e Fecundidade no município de Florianópolis no ano de 1980 e no período de 1991 a 1999.

Especificação	1980	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
Natalidade	34.0	20.2	19.6	19.0	18.5	18.0	19.6*	20.3*	19.0*	18.1*
Fecundidade	129.0	69.0	66.0	64.0	62.2	60.6	56.0**	***	54.3**	***

Fonte: GEINF / SES (2000)

*Cálculo realizado na SSDS/PMF pop. IBGE e número de nascidos vivos do município.

**Cálculo realizado na SSDS/PMF pop. IBGE pop. fem. de 10 a 49 anos divulgada pela SES/SC e número de nascidos vivos do município.

***Dados de pop. fem. de 10 a 49 anos não disponíveis.

Portanto, cabe aos gestores da Festerê avaliarem as variáveis do ambiente externo disponíveis, com a finalidade de estarem cada vez mais a par do que acontece no seu macro ambiente e poder utilizar-se disso para obter vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes.

Com o advento da tecnologia, a indústria de equipamentos de recreação poderá incrementar seu portfólio, disponibilizando as empresas quantidade maior de produtos ofertados, possibilitando a aquisição de um diferencial à empresa que puder adicioná-los ao seu patrimônio, conforme Stoner e Freeman (1999).

4.1.6.2 Concorrentes

Conforme o sócio Babão, a empresa continua no mercado graças bom serviço prestado, os clientes recomendam a outros. Porém o sócio reconhece que perdeu mercado nos últimos anos.

Atualmente em Florianópolis existem algumas empresas que têm a mesma proposta da Festerê, ou seja, existe concorrência direta.

Com a abertura de novas empresas nesse ramo, alguns clientes da Festerê, pessoas físicas e jurídicas, fecharam eventos com outras organizações. Acredita-se que seja pelo fato de as mesmas apresentarem projetos, melhores preços, diversificação de serviços.

Entre os principais concorrentes da Festerê, destaca-se a Animação & Ltda., o Brinca Mundi, a Cia do Lazer e a De Lazer.

A Animação & Ltda. é uma empresa que atua no ramo de recreação e lazer em festas, eventos, clubes, hotéis, condomínios. A equipe elabora programações de lazer para todas as idades, o que compreende o planejamento, a execução e avaliação de atividades recreativas. A empresa atua na região da grande Florianópolis, tendo uma equipe composta por profissionais formados e estudantes de educação física, turismo, hotelaria e artes.

Já o Brinca Mundi oferece as opções de um parque de diversões. Possui dois salões de festas em seu interior, privativos e destinados exclusivamente para realização de festas infantis. Conta com decoração, mesas, cadeiras, copa, alimentação, garçom e monitor.

A Cia. do Lazer é uma empresa que atua na área de recreação infantil. Mais especificamente com locações de equipamentos recreativos. Possuem monitores especializados e equipamentos infláveis, piscinas de bolinhas e camas elásticas.

A De Lazer conta com uma equipe de profissionais da área de Educação Física e Pedagogia e trabalha para garantir um serviço diferenciado no que diz respeito à didática e forma de expressão nas atividades. Atua na área da recreação, animação, lazer, assessoria e execução de projetos esportivos, infantis e empresariais. Trabalham com animação, locação de equipamentos, decoração de festas infantis e organização de eventos.

Podemos ver que além do aumento de empresas no ramo, estas estão buscando cada vez mais oferecer novos serviços para atrair clientes.

No entanto algumas empresas de recreação costumam estabelecer parcerias para melhor atender seus clientes. Como a disponibilização de brinquedos que uma das empresas não possua.

4.1.7 Marketing e vendas

O plano de marketing para a empresa Festerê Entretenimentos Ltda mostra a estratégia a ser adotada em seus diversos aspectos.

Os objetivos de uma organização são compromissos específicos e mensuráveis com os quais será possível alcançar a missão. São formados por metas definidas a partir das oportunidades e forças identificadas na análise do ambiente. Se bem formulados, os objetivos devem ser convertidos em ações específicas, dar direcionamento aos diferentes níveis

gerenciais da organização, estabelecer prioridades de longo prazo e facilitar o controle gerencial. Sempre que possível, devem ser estabelecidos quantitativamente: “aumentar a taxa de retorno para 15 por cento em dois anos” será um objetivo melhor definido que “aumentar o retorno sobre o investimento” (KOTLER, 2000, p.101).

4.1.7.1 Produto

Consideramos aqui o produto como sendo um bem intangível (serviço), já que esta é a nomenclatura correta a ser utilizada neste caso. Este produto desenvolvido pela Festerê apresenta as seguintes características básicas:

- Festas temáticas com enfoque em aniversários;
- Temas focados nos conteúdos audiovisuais dos anos 80 e 90;
- Padronização de fantasias e elementos decorativos que poderão ser reutilizados em outras festas;
- Grupo de atores freelancers que serão chamados para atuar como animadores (estarão trajados com fantasias e maquiagens do personagem em questão);

Para padronizar o processo de operacionalização dos temas de festas escolhidos pelos clientes, os seguintes temas são analisados, estudados e testados a fim de criar condições para que seja possível realizar o evento de forma planejada.

4.1.7.2 Preço

A abordagem de preços utilizada pela Festerê para promover as festas temáticas, em princípio, terá caráter equivalente aos valores médios praticados no mercado de festas infantis e outros eventos realizados pela empresa.

Isso se deve ao fato de que, ainda que a empresa possua credibilidade conquistada ao longo de sua história, em razão da concorrência do setor e da queda de Marketshare ocorrida

nos últimos anos, não será possível praticar preços inferiores ou superiores a média do mercado e da própria empresa.

Ainda assim, em razão das especificidades deste novo produto, uma festa temática para adultos terá proporcionalmente valores superiores ao de uma festa infantil já que esta envolverá um número maior de agentes envolvidos (atores, DJ e maquiador), o que geralmente não ocorre em festas infantis que prevêem a participação média de dois recreadores.

Mesmo que proporcionalmente os agentes *freelancers* envolvidos sejam em número superior as festas infantis, é possível, no contexto gerado pelo novo produto e na qualidade esperada, praticar valores convidativos aos clientes com perfil e renda citados.

4.1.7.3 Praça

O nome formal da organização em estudo é Festerê Entretenimento Ltda. A mesma está localizada na Rua Tijucas, 258. Balneário – Florianópolis – SC, próxima a Bom Passo calçados. Nesse endereço é localizado o depósito e o escritório, sendo que a organização paga aluguel referente a esse espaço físico.

Na implementação deste Plano de Marketing não serão tomadas providências consideráveis com relação à Distribuição do novo produto a ser lançado já que a atual estrutura disponível é suficiente para garantir que os objetivos e metas sejam alcançados.

A empresa não possui dificuldades na sua Estratégia de Distribuição e o novo produto causará impacto reduzido nas estruturas atuais.

4.1.7.4 Promoção

A promoção de vendas é focada nos próprios consumidores indiretos do produto, ou seja, os convidados do cliente.

Em média, as festas dispõem de 50 a 150 convidados, e este público, em proporção considerável, possui elevado nível de cumplicidade com os clientes do produto e esta será a forma mais vantajosa de se realizar a chamada mala direta.

É possível elevar os preços do pacote em 10% e diminuir na mesma proporção quando o cliente aceitar que sejam colocadas nas mesas dos convidados folders da Festerê divulgando este e outros produtos.

Em razão da baixa capacidade de investimentos para outros tipos de anúncio, esta seria uma alternativa menos custosa e com *recall* elevado.

4.1.8 Análise estratégica

A partir do histórico, caracterização da organização e da análise da influência do ambiente externo, bem como do contexto local, ao situar a organização em seu ambiente, pôde-se identificar as ameaças e oportunidades e seus pontos fortes e fracos.

4.1.8.1 Análise SWOT

A organização Festerê foi uma das pioneiras na área de recreação na Grande Florianópolis, porém com o passar dos anos o número de empresas concorrentes aumentou significativamente. Com isso a Festerê perdeu espaço no mercado, principalmente no número de eventos com outras empresas. Uma característica específica dos concorrentes, que gera uma ameaça a organização, é a entrada no mercado da Grande Florianópolis de empresários de outras cidades. Os mesmos possuem capital a investir. Esse representa um forte diferencial para essas empresas, tendo em vista que possuem outros tipos de brinquedos, equipamentos novos e em maior quantidade. Diferente da origem da organização em análise, a qual demorou em adquirir seus equipamentos que possui atualmente e tem dificuldades para obter novos.

A falta de planejamento estratégico na organização Festerê pode acarretar, como foi visto anteriormente, dificuldade no processo de tomada de decisão e desta forma aumentando, em larga escala, as incertezas quanto ao futuro da empresa. Tendo em vista que o planejamento operacional que é realizado só contempla as necessidades temporárias dos serviços prestados pela mesma.

As possíveis informações errôneas aos clientes quanto à disponibilidade dos serviços da empresa e a manutenção preventiva de equipamentos, faz com que o pesquisador sugira um sistema de informação para que haja um controle tanto dos equipamentos para locação, como horário, dia e tempo de locação seja mais eficaz; e para manutenções periódicas, em caráter preventivo, a fim de procurar evitar possíveis acidentes, o primeiro podendo ser uma oportunidade para a empresa, e o segundo uma alternativa para fugir de uma ameaça, de possíveis acidentes com os equipamentos.

O aumento da demanda pelo serviço de recreação surge como uma oportunidade para a Festerê e também para as demais empresas de entretenimento, cabendo à organização procurar se diferenciar no mercado para atrair uma nova vertente de clientes que surge, o público adulto. Isto ocorrerá não só através de clientes pessoas físicas como também por parte de empresas, as quais necessitam cada vez mais proporcionar aos seus colaboradores momentos de lazer e que integração das equipes de trabalho que retire o foco dos assuntos diários da organização.

Fatores externos	Oportunidades	Reconhecimento e referência da empresa na área de Recreação de Florianópolis; Novo público para foco de atuação - adultos; Mercado do lazer em alta.
	Ameaças	Aumento da concorrência; Falta de manutenção periódica; Falta de planejamento estratégico – futuro incerto; Falta de proatividade; Acomodação - espera de clientes.

Quadro 5 – Oportunidades e Ameaças

Fonte: adaptado Oliveira (2004)

A organização estudada apresenta como principal ponto forte o seu reconhecimento e referência na área de Recreação de Florianópolis. Em virtude de estar no mercado há mais de 15 anos, apresenta clientes fiéis que há anos contratam o seu serviço. Segundo o sócio Ricardo um dos diferenciais da Festerê é o recreador e sócio Babão. O sócio Ricardo afirma que “recreação as outras tem, brinquedos (equipamentos) também, o pessoal procura mesmo a organização é por causa do Sérgio (Babão), por ser muito conhecido, a recreação ser mais animada e até por amizade com ele”.

Segundo o sócio Sérgio, a concorrência no mercado de recreação e locação de equipamentos aumentou significativamente nos últimos anos. Mas a empresa ainda sobrevive bem em Florianópolis, tendo em vista a marca conquistada. Desta forma isso pode ser considerado um grande ponto forte. O que prova isso, segundo o mesmo, é o reconhecimento das outras organizações do mesmo ramo, a respeito do assunto. Segundo o sócio Sérgio, em um encontro da SClazer (Sociedade Catarinense de Lazer) os proprietários das empresas mencionaram que “atualmente quando fala-se em recreação na grande Florianópolis todo mundo lembra da Festerê”. Entretanto para Sérgio já existem fortes concorrentes, as quais podem gerar ameaças a empresa.

Outro ponto forte na empresa é a sua localização, o que possibilita rápido acesso a vários clientes, diminuindo os deslocamentos, e assim o tempo de montagem dos equipamentos e gerando menos despesas, permitindo assim, a realização de outros serviços (locações, recreações). Tendo em vista que se a empresa estivesse situada em um bairro mais distante o tempo dos deslocamentos seria maior, aumentando suas despesas, o que acarretaria a diminuição dos números de clientes que a empresa poderia atender.

Um ponto fraco está na contratação ou recrutamento de recreadores, pois é realizada através de *freelancers*, ou seja, os mesmos não possuem vínculo empregatício com a Festerê e podem comprometer o trabalho realizado até então. Visto que esses por não apresentarem o vínculo, muitas vezes, não ficam atuando muito tempo na área e quando ficam tendem a abrir o seu próprio negócio.

Um ponto fraco que pode ser destacado é a falta de planejamento estratégico na organização Festerê. O que, como foi visto, compromete a tomada de decisões e trás um futuro incerto para a empresa.

Uma questão relevante, relacionada com os aspectos organizacionais do plano de marketing é levantada por Ferrell e Hartline (2005). Trata-se de a quem atribuir a responsabilidade pela redação do plano de marketing. Em algumas empresas, a responsabilidade pode caber ao gerente de marketing, ao gerente de marca ou ao gerente de

produto; em outras, os planos são elaborados por um comitê. Existem ainda aquelas que contratam consultores de marketing para redigir o plano. Todavia, Ferrel e Hartline (2005) são incisivos ao afirmarem que a responsabilidade pelo planejamento de marketing repousa no nível do vice-presidente de marketing ou do diretor de marketing, na maior parte das empresas.

O pesquisador acredita que a falta de proatividade dos sócios pode ser um problema, visto que se houver uma mudança na tendência do mercado e tomar uma atitude reativa pode ser muito demorada para os gestores da Festerê ou mesmo sem efeito. Já que pelo que foi visto os sócios não apresentam muita iniciativa para inovações. Como pode ser visto na acomodação a espera de clientes, a empresa foi perdendo mercado para novas organizações e não procurou estratégias para minimizar esse prejuízo, um dos motivos disso pode ser a comodidade que a empresa criou na espera dos clientes.

Acredita-se que a tendência da população atual é procurar dar um maior valor ao seu tempo livre, visto que com a quantidade de responsabilidades que as pessoas têm nos dias de hoje, tornou-se uma válvula de escape, até mesmo para as organizações, com a finalidade de preservar a saúde física e mental dos seus colaboradores, promover eventos que entretenham e desvie seus pensamentos dos assuntos do cotidiano. Partindo desse pressuposto acredita-se que o mercado voltado ao lazer está em alta, sendo, portanto um ponto forte para a empresa.

Fatores Internos	Pontos fortes	Pioneirismo na região; Recreador diferencial – Sérgio (Babão); Marca conquistada; Localização.
	Pontos fracos	Contratação de <i>freelancer</i> ; Falta de planejamento estratégico; Falta de proatividade; Acomodação - espera de clientes.

Quadro 6 – Pontos fortes e Fracos da organização

Fonte: adaptado Oliveira (2004)

4.1.9 Plano financeiro

Segundo Babão, a rentabilidade da empresa não é satisfatória sendo que na maioria dos meses só é possível pagar as despesas dos equipamentos adquiridos. A sazonalidade é uma grande dificuldade encontrada pela empresa. Alguns meses como o de outubro e dezembro apresentam uma procura mais acentuada, outros meses, como maio e janeiro, no entanto, cai drasticamente. Desta forma, uma estratégia de vendas deve ser adotada para suprir a baixa demanda.

Nessa próxima seção do plano de negócios são apresentados a Demonstração de Resultado do Exercício (DRE) e balanço patrimonial de 2008.

4.1.9.1 Balanço patrimonial

A seguir temos o balanço patrimonial da organização em estudo no ano de 2008, o qual reflete a posição financeira em um determinado momento.

FESTERÊ ENTRETENIMENTOS LTDA ME

Balço Patrimonial de 01/01/2008 a 31/12/2008

Classificação	Nome	Saldo Atual
1	ATIVO	5.433,98
1.1	ATIVO CIRCULANTE	4.044,58
1.1.1	DISPONIBILIDADES	458,37
1.1.1.01	CAIXA	16,69
1.1.1.01.001	Caixa Geral	16,69
1.1.1.02	BANCOS CONTA MOVIMENTO	451,68
1.1.1.02.001	Banco do Brasil	305,42
1.1.1.02.008	BESC	146,26
1.1.2	DIREITOS REALIZÁVEIS A CURTO PRAZO	3.576,21
1.1.2.12	RETRADA DOS SÓCIOS	3.576,21
1.1.2.12.022	Sérgio Ricardo da Silva	3.576,21
1.3	ATIVO IMOBILIZADO	1.389,40
1.3.2	IMOBILIZADO	1.389,40
1.3.2.01	BENS E DIREITOS EM USO	47.087,59
1.3.2.01.006	Equipamentos de informática	3.680,00
1.3.2.01.012	Maquinas e Equipamentos Diversos	43.417,59
1.3.2.05	DEPRECIACAO/MORTIZAÇÃO	(45.708,19)
1.3.2.05.001	Deprec. Maquinas e Equip. e Ferramentas	(42.028,19)
1.3.2.05.010	Deprec. Equipamentos de informática	(3.680,00)
2	PASSIVO	5.433,98
2.1	PASSIVO CIRCULANTE	433,98
2.1.3	OBRIGACOES TRABALHISTAS	45,65
2.1.3.04	ENCARGOS SOCIAIS A PAGAR	45,65
2.1.3.04.001	Inss Empregados a Recolher	45,65
2.1.4	OBRIGACOES TRIBUTARIAS	388,33
2.1.4.03	IMPOSTOS E CONTRIBUICOES S/RECEITAS	388,33
2.1.4.03.006	Simples a Pagar	388,33
2.4	PATRIMONIO LIQUIDO	5.000,00
2.4.1	CAPITAL	5.000,00
2.4.1.01	CAPITAL SOCIAL	5.000,00
2.4.1.01.001	Capital Social Subscrito	5.000,00

Reconhecemos a exatidão do presente Balço Patrimonial, a vista dos documentos apresentados, cujo Ativo e Passivo Importam R\$ (5.433,98) - (Cinco Mil Quatrocentos e Trinta e Três Reais e Noventa e Oito Centavos), transcrito nas folhas 61 a 61 do livro diário nr. 8.

Fonte: dados do autor

4.1.9.2 Demonstração do Resultado do Exercício (DRE)

A demonstração do resultado é uma classificação ordenada e resumida das receitas e das despesas da empresa em determinado período.

FESTERÊ ENTRETENIMENTOS LTDA ME		
Demonstração do Resultado de 01/01/2008 a 31/12/2008		
Classificação	Nome	Movimento
4	RECEITAS	131.836,46
4.1	RECEITAS OPERACIONAIS	131.836,46
4.1.1	RECEITA BRUTA COM VENDAS E SERVIÇOS	141.103,33
4.1.1.03	RECEITAS COM SERVIÇOS	141.103,33
4.1.2	DEDUÇÕES DAS RECEITAS C/VENDAS E SERVIÇOS	(9.272,87)
4.1.2.02	IMPOSTOS S/VENDAS E SERVIÇOS	(9.272,87)
4.1.3	RECEITAS FINANCEIRAS	6,00
4.1.3.03	JUROS E DESCONTOS OBTIDOS	6,00
5	CUSTOS E DESPESAS	25.364,22
5.2	DESPESAS	25.364,22
5.2.2	DESPESAS OPERACIONAIS - ADMINISTRATIVAS	24.068,02
5.2.2.01	DESPESAS TRABALHISTAS	8.577,56
5.2.2.02	ENCARGOS SOCIAIS	180,23
5.2.2.03	DESPESAS GERAIS ADMINISTRATIVAS	17.310,24
5.2.3	DESPESAS OPERACIONAIS FINANCEIRAS	1.262,83
5.2.3.02	JUROS E DESCONTOS	1.262,83
5.2.4	DESPESAS OPERACIONAIS TRIBUTARIAS	33,37
5.2.4.01	IMPOSTOS, TAXAS E CONTRIBUIÇÕES	33,37
6	RESULTADO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	106.472,24

Fonte: Dados do autor

5 CONCLUSÃO

O objetivo principal que direcionou a execução deste trabalho foi propor o plano de negócio na organização. Para cumprir este objetivo foi necessário desenvolver um plano de negócios que continha os tópicos dos objetivos específicos.

Em um primeiro momento, foi desenvolvida a fundamentação teórica, com o objetivo de alimentar o trabalho com informações de fontes confiáveis acerca dos assuntos que foram tratados e proporcionar embasamento teórico para o desenvolvimento do plano de negócios e às análises feitas posteriormente.

A partir da coleta de dados sobre a organização e as teorias sobre o diagnóstico organizacional, ambiente externo, natureza das organizações, mercado, oportunidades e ameaças foi possível realizar uma análise das mesmas e desta forma chegar a algumas conclusões, ou sugestões para a empresa em estudo.

O Diagnóstico organizacional tem por objetivo ajudar a empresa a se conhecer e facilitar o processo de mudanças assim o pesquisador acredita que o trabalho deu base para que esse objetivo seja concretizado.

O ambiente externo possui elementos de ação direta e indireta. Conclui-se que os elementos que são mais importantes para a análise da organização em estudo são os de ação direta através dos stakeholders externos, como fornecedores, concorrentes e consumidores. Visto que esses são essências para o funcionamento eficaz da organização, não diferente na Festerê. A empresa deve também preocupar-se em analisar as variáveis concernentes aos elementos do ambiente de ação indireta, que propiciarão à empresa planejar melhor seus objetivos e preparar-se para eventuais mudanças no mercado.

Destaca-se que a empresa estudada é uma micro-empresa, que realiza a contratação de colaboradores temporários, conhecidos pelo termo em inglês, freelancer, o qual pode ser uma ameaça para a empresa, caso não faça um recrutamento adequado de seus recreadores.

Nota-se que a mesma é uma importante empresa na área de recreação da Grande Florianópolis. A qual possui clientes fiéis, que foram conquistados durante esses anos da empresa no mercado. Porém, a organização perdeu nos últimos anos uma fatia de mercado importante para seu crescimento, correspondendo à organização de grandes eventos para outras empresas. Essa perda pode ser justificada pelo aumento da concorrência com a abertura de novas empresas do ramo.

Contudo, o sócio Babão mostrou preocupação pela ausência de projetos a serem apresentados as organizações já clientes e com vista à conquista de novos clientes. Nota-se

assim um comodismo da empresa em esperar que os clientes entrem em contato com a empresa. Assim recomenda-se que a mesma encaminhe projetos bem estruturados a organizações para tentar reconquistar os clientes e conseguir novos. Uma vez que esse pode ser um motivo pela perda de organizações clientes da Festerê.

A partir das coletas de dados sobre a organização e as teorias sobre a estrutura organizacional, comunicação, sistema de informação, planejamento, tomada de decisão, recursos organizacionais e pontos fortes e fracos foi possível realizar uma análise das mesmas e desta forma chegar a algumas conclusões, ou sugestões para a empresa em estudo.

Com o estudo, ressalta-se que a Festerê apresenta uma estrutura simples e padronização por habilidade. Confirmando, assim a existência da baixa especialização horizontal. Tendo em vista que uma mesma pessoa precisa ter conhecimentos relativos a diferentes tarefas para entreter os clientes, com pinturas faciais, brincadeiras, contos e uma série de práticas que impedem a alta especialização, uma vez que as atividades da organização são subjetivas, variam de indivíduo para indivíduo e torna-se inviável a quem não tem predisposição atuar neste ramo. Desta forma acredita-se que um recrutamento eficaz do pessoal seja de extrema importância para que o serviço prestado pela empresa seja de qualidade.

A respeito de comunicação conclui-se que a oral é a mais utilizada na organização estudada. Tal comunicação apresenta vantagens de sua rapidez e do seu feedback, porém a desvantagem surge nas organizações, ou sempre que uma mensagem tiver de ser transmitida para várias pessoas. Entretanto as informações na organização estudada são veiculadas em um número reduzido de pessoas.

A falta de planejamento estratégico na organização Festerê pode acarretar, como foi visto anteriormente, dificuldade no processo de tomada de decisão e desta forma aumentando, em larga escala, as incertezas quanto ao futuro da empresa. Tendo em vista que o planejamento operacional que é realizado só contempla as necessidades temporárias dos serviços prestados pela mesma.

Os recursos organizacionais são muito importantes para o funcionamento das organizações e isso não é diferente na empresa em questão. Sem os recursos tecnológicos a empresa teria um comportamento completamente diferente. Já os recursos materiais investimentos que a organização demanda a eles, como o veículo da Festerê, além da sua função de transporte, conta com uma plotagem que identifica e contribui na divulgação da empresa e seus equipamentos que geram o maior retorno financeiro para a mesma. Os recursos humanos são essenciais para a realização dos serviços, tendo em vista que a Festerê

contrata os freelancers e que mesmo sem a supervisão direta, os mesmos precisam estar cientes da importância do seu serviço para a empresa.

Um item em destaque dos considerados pontos fortes da organização é a tendência da população atual em valorizar seu tempo livre. Com a quantidade de responsabilidades que as pessoas têm nos dias de hoje, tornou-se uma válvula de escape, até mesmo para as organizações, com a finalidade de preservar a saúde física e mental dos seus colaboradores promover eventos que entretenham e desvie seus pensamentos dos assuntos do cotidiano. Partindo desse pressuposto acredita-se que o mercado voltado ao lazer está em alta, portanto, um ponto forte para a empresa.

REFERÊNCIAS

Animação & Ltda. Disponível em: www.animacaoltda.com.br. Acesso em: 10 de setembro de 2009.

BARBOSA, M.F.N. **Gestão das microempresas do comércio de Sousa – Paraíba** Edición electrónica. Texto completo em www.eumed.net/libros/2006b/mfnb2/. Acesso em: 10 de outubro de 2009.

BLAU, P. e SCOTT, R..**Organizações Formais: uma abordagem comparativa**. Tradução Maria Ângela Levy. Atlas. São Paulo, 1979.

Brinca mundi. Disponível em: www.brincamundi.com.br. Acesso em: 10 de setembro de 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de empresas: uma abordagem contingencial**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

_____. **Vamos abrir um novo negocio?** São Paulo: Makron Books, 1995.

_____. **Administração: teoria, processo e prática**. 3. ed Sao Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 2000.

Cia do lazer Recreação e eventos. Disponível em: www.ciadolazer.com.br. Acesso em: 10 de setembro de 2009.

COOPERS & LYBRAND. **Remuneração Estratégica: a nova vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1996.

DAFT, Richard. **Teoria e projeto das organizações**. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

DEGEN, Ronald Jean; MELLO, Alvaro Augusto Araujo. **O empreendedor : fundamentos da iniciativa empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.

Delazer Recreação, Festas e eventos. Disponível em: www.delazer.com.br. Acesso em 10 de setembro de 2009.

DOLABELA, Fernando. **Oficina do Empreendedor: a metodologia de ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza**. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

ETZIONI, Amitai. **Organizações modernas**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1976.

FERRELL, O. C; HARTLINE, Michael D.. **Estratégia de marketing**. São Paulo: Thomson Learning, 2005.

FESTERÊ ENTRETENIMENTO LTDA. Disponível em: www.festere.com.br Acesso em 10 de setembro de 2009.

ÍNDICE FUNDAMENTAL DO DIREITO. **Sociedade de economia mista**. Disponível em: <http://www.dji.com.br/comercial/sociedade_de_economia_mista.htm> Acesso em 15 de agosto de 2009.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Disponível em: www.ibge.gov.br. Acesso em: 18 de agosto de 2009.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. São paulo: Prentice Hall, 2000.

LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

MATTOS, M. G. de; ROSSETTO JÚNIOR, A. J.; BLECHER, S. **Teoria e prática da metodologia da pesquisa em educação física: construindo sua monografia, artigo científico e projeto de ação**. São Paulo: Phorte, 2004.

MAXIMIANO, Antônio C. Amaru. **Administração para empreendedores: fundamentos da criação e da gestão de novos negócios**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

_____. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Introdução à administração**. 6. ed. ver. ampl. São Paulo: Atlas, 2006.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceito, metodologias e práticas**. São Paulo: Atlas, 1989.

_____. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia, Práticas**. 15 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

PREFEITURA MUNICIPAL DE FLORIANÓPOLIS. Disponível em: www.pmf.sc.gov.br Acesso em 18 de agosto de 2009.

PINA, Gal et al. **Manual para diagnóstico de administração de empresas**. São Paulo: Atlas, 1980.

RODRIGUES, Francisco Flavio de Araujo; LEAL, Maria Leonor de Macedo Soares. **Qualidade em prestação de serviços**. Rio de Janeiro: SENAC, 1996.

RÚDIO, Franz Victor. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. 16. ed. Petropolis, RJ: Vozes, 1991.

SEBRAE. **Passos para a abertura de um negócio**. Disponível em <http://www.sebrae-sc.com.br/ideais/printer.asp?cdnoticia=1552>. Acessado em 20 de maio de 2009.

STONER, James. A; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro/RJ: LTC, 1999.

VADE MECUM JURÍDICO: **Código Civil**. Leme – RCN editora, 2005.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

STONER, James Arthur Finch; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

WAGNER III John. A.; HOLLENBECK, John. R. **Comportamento organizacional**: criando vantagem competitiva. São Paulo: Saraiva, 2006.

APÊNDICE

Esse capítulo encontra-se a Carta de aceite junto à empresa Festerê.

APÊNDICE – CARTA DE ACEITE JUNTO A EMPRESA FESTERÊ



Universidade Federal de Santa Catarina
Centro Sócio Econômico

Florianópolis, 20 de Março de 2009.

Aos senhores Ricardo e Sérgio,

Sou aluno do curso de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina e convido a Festerê Entretenimentos Ltda. a participar de minha pesquisa de conclusão de curso com o tema Plano de Negócio.

O objetivo deste estudo é avaliar os ambientes internos e externos da empresa, sua história e seus processos, fazer levantamento de dados através de documentos, entrevistas e questionários no intuito de trazer para o meio universitário o funcionamento da organização e levar o conhecimento universitário para a empresa.

O período de contato do pesquisador com a empresa dar-se-á entre março a agosto de 2009.

A empresa foi escolhida devido à posição de destaque que a mesma exerce no ramo de Festas e Eventos, representar um ambiente de desafios ao administrador e por o pesquisador trabalhar na mesma.

Agradeço a atenção e aguardo a resposta o mais breve possível.

Grato, Acadêmico:

Bruno Souza Dacoregio

ANEXOS

Nesse capítulo consta, como Anexo A, o Roteiro para Análise da organização em estudo, no Anexo B, a Autorização de Serviço, que a empresa disponibilizou para o estudo, a utilizada pela mesma na prestação de seus serviços. Nela, podemos observar as informações do cliente, os objetos de locação e seus respectivos preços, as condições de pagamento e as informações a respeito de como é efetuado o serviço de recreação.

ANEXO A – ROTEIRO PARA ANÁLISE DA ORGANIZAÇÃO EM ESTUDO

1) Roteiro: caracterização geral da organização

- Como surgiu a empresa:
 - a. desde o surgimento da idéia, motivo da criação, dificuldades e facilidades encontradas;
 - b. data de fundação;
 - c. mercado, concorrentes e clientes na abertura da organização;
 - d. mudanças ocorridas ao longo da vida: entrada de novos sócios, criação de novos produtos e serviços, mudança no negócio organizacional, novos mercados, etc.; e
 - e. fases principais de desenvolvimento da empresa e/ou produtos (nascimento, crescimento, maturidade, declínio), relatando o(s) fato(s).
- A empresa hoje:
 - a. nome da empresa e forma legal;
 - b. localização:
 - 1- endereço;
 - 2- imóvel próprio ou alugado;
 - 3- as dependências da organização estão no mesmo local; e
 - 4- motivo pelo qual está neste local mercado fornecedor, mercado concorrente, e clientes.
 - c. ramo de atividade;
 - d. forma de propriedade;
 - e. tamanho organizacional: micro, pequeno, médio e grande
 - f. produtos e serviços;
 - g. missão, meta e objetivos da empresa;
 - h. atividade principal e/ou acessória;
 - i. número de ações e acionistas(se for o caso);

- j. horário de trabalho; e
- k. condições físicas do local de trabalho (iluminação, higiene, ruídos, ventilação, arrumação, umidade, temperatura, poluição, etc.).

2) Roteiro para diagnóstico do ambiente externo

2.1 Tecnologia

- Quais as tecnologias existentes no mercado à disposição da organização?
- Qual a frequência do aparecimento de novas tecnologias no ramo de negócio?
- Quais as referências tecnológicas existentes no setor de atuação?

2.2 Político-Legal

- Quais as leis que regulam a atividade da empresa?
- Qual o nível de regulamentação do setor? Avaliar vantagens e desvantagens das leis.
- Em quais pontos/ aspectos as leis podem afetar a atração da empresa.
- Como os resultados eleitorais podem promover mudanças na empresa ou em seu ramo?
- Quais são os órgãos que regulamentam seu ramo de atividades?
- De que maneira a política aduaneira influencia em sua organização?

2.3 Econômica

- A empresa esta sujeita a variações cambiais tratando-se de matéria-prima (taxações, inflação, juros, desemprego, recessão, etc)?
- Quais são as condições econômicas no mercado em que a empresa atua?
- Como a tributação (política fiscal) influencia as atividades da empresa.
- De que forma a taxa de juros influencia em sua organização?
- De que forma a variação de câmbio influencia em sua organização?
- Como a política fiscal atual interfere na organização?
- Quais as formas de captação de recursos a empresa faz uso?
- No que é baseada a política de reajuste de salários?

2.4 Concorrentes

- Quais são os concorrentes da empresa, seu tamanho e grau de competitividade?

- Qual o nível de competitividade do setor e como a empresa está posicionada?
- Quais as normas de comportamento entre os competidores do setor? Há ética nisso?
- Existe alguma organização que domina o mercado?
- Quais concorrentes possuem destaque no mercado?
- Já aconteceu alguma mudança em sua organização causada/influenciada pelos concorrentes?
- Qual área de abrangência de sua organização?
- Que tipo de relacionamento você possui com seus concorrentes?

2.5 Sócio-Cultural/ Demográfica

- Como as tendências sociais influem na atuação da empresa.
- Quais os valores/costumes e indicadores da sociedade que cerca a organização na sua área de atuação?
- Sua empresa possui segmentação de clientes?
- Quais tendências podem influenciar a sua organização?
- O número de funcionários varia de acordo com algum tipo de sazonalidade?
- A organização possui algum tipo de compromisso social? Quais?

2.6 Consumidores

- Qual o tamanho do mercado consumidor?
- Quais são as características sócio-econômicas do mercado da empresa?
- Existe algum critério de segmentação dos clientes da organização?
- Seus clientes são, predominantemente, atacadista ou varejista?
- A empresa possui cliente que é responsável por uma parte significativa do seu faturamento?
- Quais seriam os clientes em potencial em sua empresa?
- Sua empresa possui algum plano de fidelização de clientes? Explique.

Órgãos Públicos

- Quais são os órgãos públicos que regulamentam e fiscalizam as atividades da empresa?
- Qual o suporte que os órgãos públicos fornecem à empresa?
- De que maneira a eficiência dos órgãos públicos interferem na empresa?
- As leis atuais estão facilitando ou dificultando o desenvolvimento de sua organização? De que forma?
- A empresa possui algum contrato tanto de fornecimento de produtos ou serviços com algum órgão público? E o que isso representa?
- A empresa está envolvida em algum processo judicial? Com que frequência vem acontecendo?
- A empresa participa de algum incentivo fiscal? Qual?

Instituições Financeiras

- Como a empresa capta seus recursos? Utiliza bancos? Quais?
- A empresa faz uso de seguros? Quais as companhias seguradoras utilizadas pela empresa?
- Quais os investidores da empresa? E quais os principais credores?
- Sua empresa possui algum tipo de seguro? Quais os itens cobertos por eles?
- A empresa possui algum plano de previdência para seus funcionários?
- A empresa possui investimentos? Qual o perfil do investimento?
- Sua empresa utiliza instituições financeiras para capitalização de recursos? Quais as linhas de crédito utilizado por ela?
- Qual o serviço mais utilizado pela empresa perante a instituição financeira?

2.7 Dimensão Internacional

- A empresa possui filiais fora do país?
- Quais são as atividades internacionais relacionadas à empresa?
- Qual o mercado externo que a empresa atua?
- Há alguma regulamentação internacional exigida?
- Há concorrência e ameaças internacionais?

- Sua empresa possui relações com o comércio internacional? De que maneira?
- A criação de blocos econômicos influencia na sua organização? De que maneira?
- Você acredita que sua empresa tem ou teria uma competitividade internacional? Quais seriam os seus destaques?
- A empresa possui projetos de ingressar e/ou crescer no mercado internacional? Comente sobre o projeto?
- Os costumes estrangeiros influenciam em algum produto/departamento na sua organização? De que maneira?

2.8 Fornecedores

- Quais as fontes de matéria-prima?
- Quais os prestadores de serviço e fornecedores de equipamentos?
- Existe sindicato em sua área de atuação?
- Há algum convênio com determinada instituição de treinamento?
- A empresa possui fornecedores alternativos caso aconteça imprevistos com os atuais?
- Há facilidade de conseguir profissionais capacitados para atenderem a necessidade da empresa? Quais os critérios utilizados para a seleção?
- Os seus fornecedores são os mesmo para os concorrentes?
- Há algum critério de seleção dos fornecedores?
- A empresa trabalha em parceria com os fornecedores na busca de conseguir maior qualidade e menor custo para alcançar maior competitividade? Como?

3) Roteiro sugestão para diagnóstico sobre planejamento e decisão:

- a) como constitui o planejamento da empresa?
- b) quais são os órgãos e/ou pessoas responsáveis pela elaboração do planejamento;
- c) descrever e analisar os processos de planejamento estratégico, tático e operacional:

1. planejamento estratégico: quem faz, quem participa, como é estruturado; quais as variáveis que são consideradas (ambiente externo e interno) quando é feito, quem controla, como controla, qual o prazo (longo, médio ou curto). Dê um exemplo;

2. planejamento tático: quem faz, quem participa, como é estruturado; quais as variáveis que são consideradas (ambiente externo e interno) quando é feito, quem controla, como controla, qual o prazo (longo, médio ou curto), dê um exemplo; e

3. planejamento operacional quem faz, quem participa, como é estruturado; quais as variáveis que são consideradas (ambiente externo e interno) quando é feito, quem controla, como controla, qual o prazo (longo, médio ou curto), dê um exemplo.

d) descrever o processo de tomada de decisão adotados pela organização;

e) quem são os tomadores de decisão;

f) identificar os tipos de decisões na organização: programada, e não-programada. Dê exemplos.

ANEXO B – AUTORIZAÇÃO DE SERVIÇO

Autorização de serviço n

Nome do aniversariante:

Nome do Responsável:

Data de nascimento:

CPF:

Telefone:

Celular:

E-Mail:

Endereço:

CEP:

Bairro:

Data da Festa:

Horário:

Local:

Ponto de Referência:

Objetos da Locação:

QTD.	PRODUTO	UNITARIO	TOTAL
1	Cama Elástica	150,00	
1	Balão Pula Pula	150,00	
1	Piscina de Bolinha	150,00	
1	Futebol de Sabão	500,00	
1	Touro Mecânico	500,00	
1	Castelo Inflável	150,00	
1	Sonorização	400,00	
1	Videokê	120,00	
1	Garçom animado (4h)	120,00	
1	Animação c/2 recreacionistas - Pintura Facial - Escult. de Balão - Caça ao tesouro - Brinquedos cantados (3h)	300,00	
1	Monitores Brinquedos (4h)	120,00	
1	Carrinho Algodão Doce	200,00	
1	Carrinho de Pipoca quantidade livre	200,00	
		Desconto pacote	
	VALOR TOTAL DOS SERVIÇOS		

Obs: Monitores - pessoas responsáveis por cuidar das crianças nos brinquedos.

Condições de pagamento: A vista

Instalação.

Desmontagem: